

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»

Институт психологии

Кафедра акмеологии и психологии среды

**ОПТИМАЛЬНЫЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В СИСТЕМЕ МУНИЦИПАЛЬНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ**

**Направление «38.03.04 - Государственное и муниципальное управление»**

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа  
допущена к защите  
Зав.кафедрой: О. В Кружкова  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 2019г.

---

Исполнитель:  
Зевахина Анастасия Викторовна  
обучающийся БГ 51-з группы

Научный руководитель:  
С.Г Крылова- канд. психол.  
наук, доцент, доцент кафедры общей  
психологии и конфликтологии

---

Екатеринбург 2019

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ МЕТОДОВ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ ...	6
1.1 Функции, принципы, модели и методы исследования систем управления персоналом.....	6
1.2 Характеристика социально-психологических методов управления персоналом.....	17
1.3 Специфика управления персоналом в системе муниципального управления .....	27
ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ Управления культуры Белоярского района .....	40
2.1 Программа исследования .....	40
2.2 Характеристика объекта исследования.....	43
2.3 Анализ результатов .....	46
2.4 Рекомендации по совершенствованию социально-психологических методов в управлении персоналом организации .....	53
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	62
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	65
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	71
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	72
ПРИЛОЖЕНИЕ 3.....	74

## **ВВЕДЕНИЕ**

Социально-экономическая ситуация сделала актуальной проблему применения социально-психологических методов в управлении персоналом, т.к. грамотное управление персоналом является одним из важных аспектов в деятельности любой организации. Этот процесс в зависимости от применения методов и приемов может увеличиться в разы. Все зависит от уровня профессионализма сотрудников и умелой работы с персоналом.

В современных условиях рыночной экономики, характерной чертой является жесткая конкуренция на рынке товаров, работ и услуг, управленцы постоянно сталкиваются с вопросом выживания организаций. В таких условиях руководители государственного или муниципального учреждения не всегда в полной мере уделяют внимание трудовому коллективу, но именно от коллектива, а также его личного состава, отношений, сложившихся внутри, зависит успех любой организации или учреждения

Так как одной из основных задач организации является умение руководителей эффективно управлять человеческими ресурсами, используя различные методы управления. В настоящее время все большее значение приобретают социально - психологические методы управления, внедрение которых повышает активность организаций

Успех любого дела зависит от того, насколько сознательно и активно участвуют в нем люди. Именно поэтому основополагающими и обеспечивающими для руководителей организаций являются социально-психологические методы управления, направленные на обеспечение положительных социально-психологических процессов в коллективе для достижения поставленных целей при условиях сохранения здоровья

сотрудников, поддержании благоприятного морально-психологического климата в коллективе, соблюдении законодательства и требований нормативных актов.

Огромное влияние на процесс создания благоприятного психологического климата в коллективе организации оказывают социально-психологические методы управления, а также всевозможные способы и приемы воздействия на его формирование и развитие.

Успех применения социально-психологических методов управления зависит от открытости, надежности отношений между руководством и работниками организации, постоянной и достоверной информации о состоянии производственно - экономической ситуации, складывающейся в организации, возникающей в результате изменений в соответствующих секторах рынка, планируемых дальнейших действий.

**Проблема исследования** заключается в том, что социально-психологические методы управления лежат на перекрестье, как проблем, так и достижений организации. В некотором смысле развитие социально-психологических методов приводит к повышению эффективности деятельности персонала. С другой стороны, проблемы организации, связанные с недостаточным использованием социально-психологических методов управления, могут быть самыми разнообразными и проявляться в виде следствий в других, на внешний взгляд, мало связанных областях деятельности организации.

**Цель работы** - разработка рекомендаций по использованию социально-психологических методов управления персоналом в Управлении культуры Белоярского района.

Для достижения заявленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

- изучить функции, принципы, модели и методы исследования систем управления персоналом;

- дать характеристику социально-психологических методов управления персоналом;
- рассмотреть специфику управления персоналом в муниципальном управлении;
- разработать программу исследования и провести анализ полученных результатов;
- предложить рекомендации по совершенствованию социально-психологических методов управления персоналом в муниципальном управлении.

**Объект исследования-** управление персоналом

**Предмет исследования** - социально-психологические методы управления персоналом Управлении культуры Белоярского района.

**Гипотеза** - система управления персоналом в управлении культуры Белоярского района будет более эффективным если использовать в практике управления в организации социально-психологические методы.

Информационной базой к данной работе послужили нормативно-правовые акты РФ, труды отечественных и зарубежных авторов, материалы периодических изданий, статистическая отчетность.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав основной части, заключения, списка литературы из 55 источников, 12 таблиц, 15 рисунков, и 3 приложений.

# **ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПРИМЕНЕНИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ МЕТОДОВ В УПРАВЛЕНИИ ПЕРСОНАЛОМ**

## **1.1 Функции, принципы, модели и методы исследования систем управления персоналом**

Управление персоналом - это процесс, имеющий множество разнообразных функций и задач, или, по-другому, это взаимосвязанный процесс, создаваемый в рамках управления персоналом. Персонал считается главным богатством организации, а также возможным конкурентным преимуществом.

Система менеджмента является частью общей системы управления организацией и выделяется как отдельная подсистема. Поэтому качество организации и реализации кадровой политики и системы управления персоналом обеспечивает успех построения бизнеса, а несерьезное отношение к управлению персоналом приводит к краху организации [15, с. 52].

Элементы системы управления персоналом представлены в табл. 1.

Таблица 1

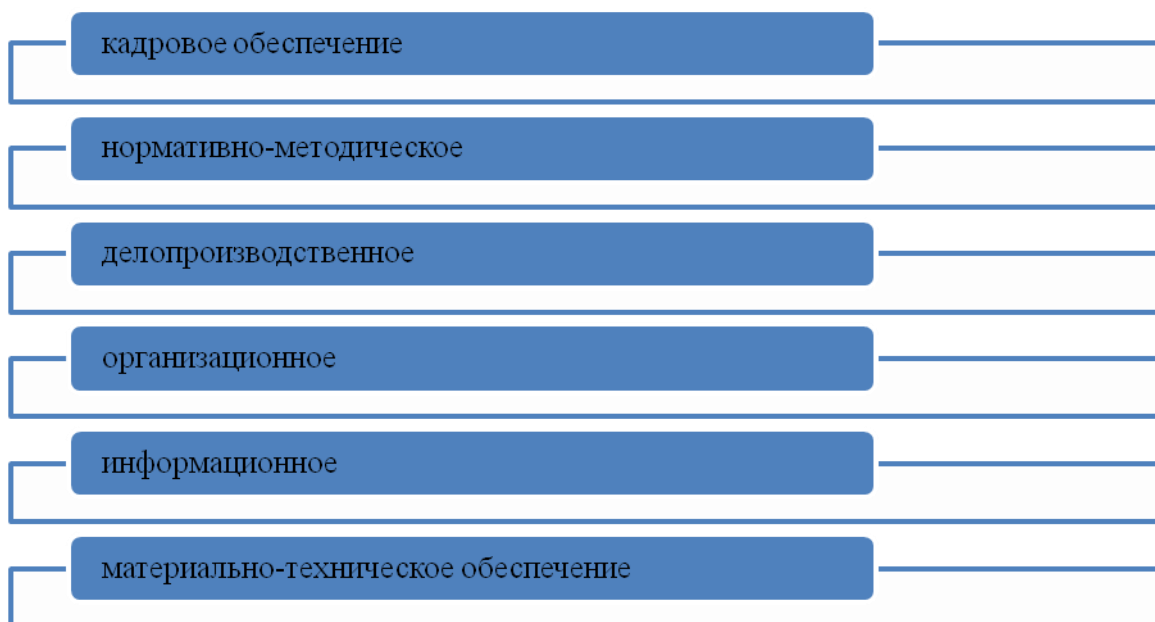
**Элементы системы управления персоналом**

<b>Элемент СУП</b>	<b>Характеристика</b>
Объект управления	персонал, на которого направлено управление
Субъект управления	специалист, который непосредственно выполняет функцию управления и принимает решения по ней
Методы управления	способы воздействия на объект
Процедуры управления	формально утвержденные приемы воздействия на объект

Система управления персоналом включает две подсистемы:

- 1) стратегическую - деятельность по разработке стратегии управления, структуры персонала, прогнозирования развития персонала;
- 2) тактическую - непосредственное формирование персонала, осуществление набора, обучения, оценки деятельности, перемещения, текущего планирования потребности и эффективного использования.

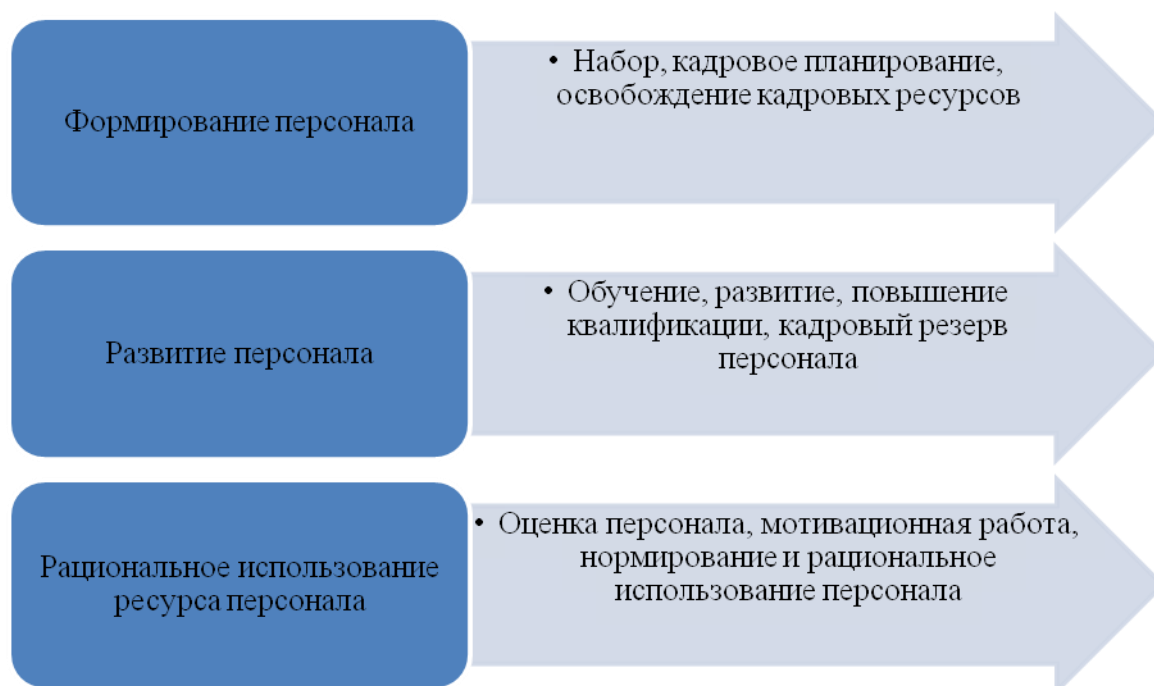
Система управления персоналом с организационной точки зрения является набором организационных структур, которые применяются для выполнения функций управления персоналом, поэтому в данном случае выделяется [18, с.61]:



**Рис. 1** Элементы системы управления персоналом

Система управления персоналом бывает открытой, т.е. обладать внешней (другие подсистемы управления) и внутренней (затрагивает элементы самой системы) средой, которые оказывают взаимное влияние на нее.

Система управления персоналом включает применение различных форм и подходов кадровой работы, на основании этого выделяются следующие блоки (рис. 2).



**Рис. 2** Основные блоки кадровой работы

Проводимые действия с персоналом могут относиться к нескольким указанным на рис. 2 блокам. Также имеет место неформальная система управления, которая основана на неформальных отношениях внутри коллектива и обладает огромным влиянием.

Формальная и неформальная системы управления персоналом на практике редко совпадают, но руководство организации делает все возможное, чтобы эти направления были максимально приближены.

Ключевой целью управления персоналом является рациональное использование человеческих ресурсов, своевременное и полное соблюдение количественных и качественных показателей, необходимых для полноценного функционирования организации [10, с.116].



Соответствующий комплекс функций по управлению персоналом, а также их тесная взаимосвязь направлены на выполнение в полном объеме задач, поставленных перед системой управления персоналом. Поскольку взаимосвязь управленческих функций довольно тесная, в результате изменений в одной из них возникает необходимость их корректировки.

Функции менеджмента можно распределить по подсистемам следующим образом [13, с.23]:

функции общего управления, а также управление подразделениями относятся к подсистеме общего и линейного руководства;

функции анализа и планирования кадровой потребности, разработки стратегии управления и политики кадровой работы входят в подсистему маркетинга и планирования кадров;

функции оценки, найма, отбора персонала, а также профориентации, всякого рода движений персонала и делопроизводства принадлежат к подсистеме учета и управления;

функции, связанные с трудовыми отношениями (сотрудничество с профсоюзами, регулировка отношений с руководством, личностных и групповых отношений), относятся к подсистеме управления трудовых отношений;

функции, относящиеся к охране труда, соблюдению норм и требований по технической эстетике, психофизиологии труда и соблюдению норм охраны окружающей среды, входят в подсистему по обеспечению нормальных условий труда;

функции обучения, повышения квалификационного уровня, переподготовки, адаптации, всех видов оценки персонала, а также работу по организации кадрового резерва можно отнести к подсистеме развития персонала.

### Рис. 3 Функции менеджмента

Подсистема управления мотивацией персонала включает в себя функции разработки систем финансового и морального поощрения работников, а также норм и тарифов трудовых процессов [17, с. 55]:

- разработка штатного расписания и анализа организационной структуры входящей в подсистему ее развития;
- правовое сопровождение трудовых отношений, согласование приказов и распоряжений, связанных с подсистемами правового обеспечения управления персоналом организации.

Существующие функции системы условно подразделяются на

группы, которые отвечают за выполнение определенных действий по управлению персоналом:

- 1) цели и основные направления работы с персоналом, средства, формы и методы осуществления обозначенных целей;

- 2) выполнение принятых решений, координация и контроль за выполнением намеченных мероприятий, постоянного совершенствования системы работы с сотрудниками организации.

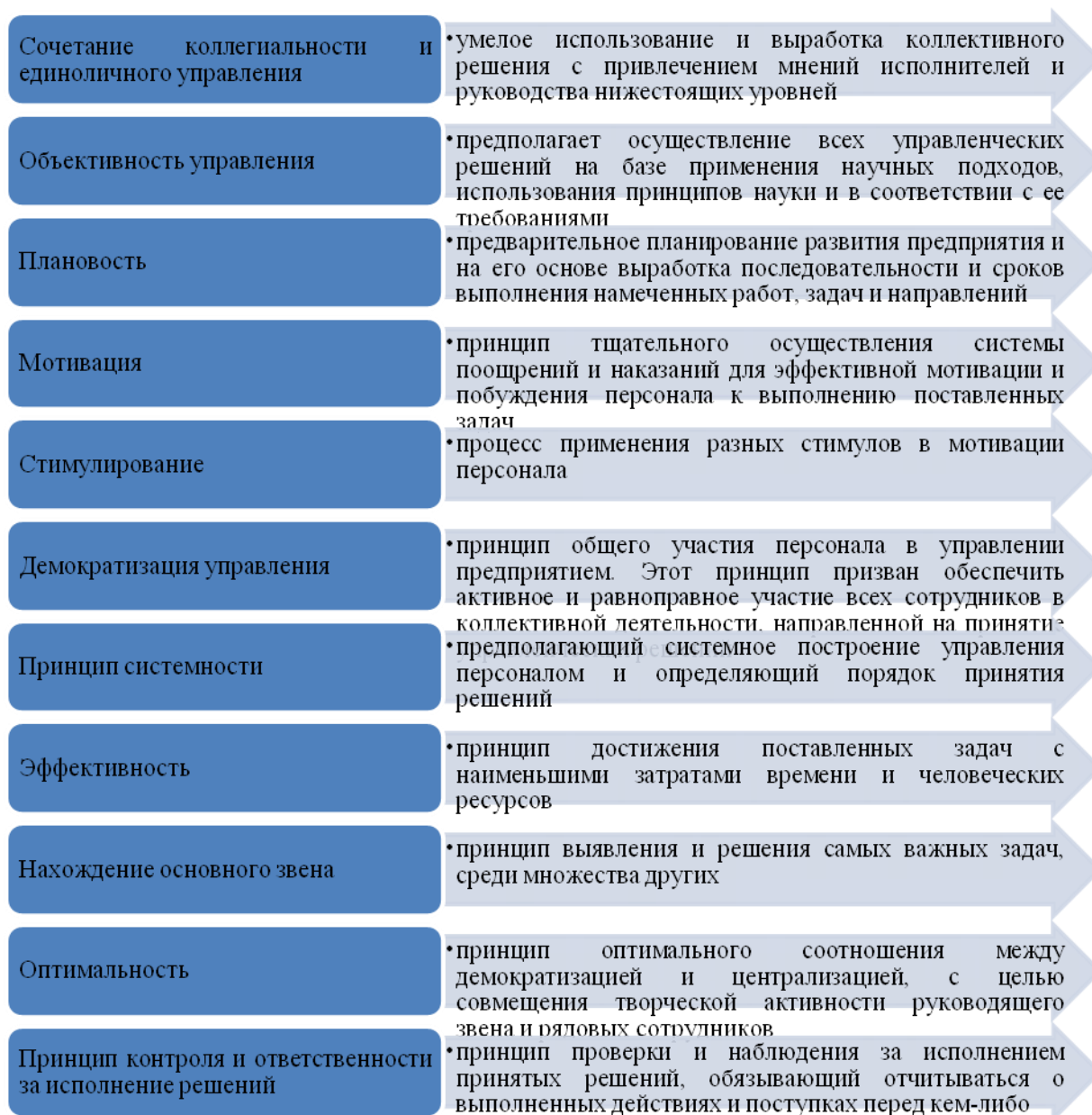
Система управления кадрами включает нормы и правила, которым придерживается руководство организации, существующие закономерности и правила выступают принципами управления.

Основные принципы управления подразделяются на [19, с. 259] (рис. 4).

Различные методы управления персоналом связаны с особенностями организаций и отраслей, в которых они работают. В теории и на практике различают следующие системы управления персоналом: американская, японская и западноевропейская.

Отдельно выделяется переходная или постсоветская модель управления, характерная для существующих организаций СНГ. Каждая из этих моделей управления включает в себя присущие ей особенности подбора персонала, условия труда, методы и подходы мотивации.

Американская модель управления персоналом предусматривает подбор кадров на основании полученного образования, практического опыта работы, психологической совместимости, способности работать в коллективе, группе людей. На руководящие должности сотрудников назначают «сверху», а прием новых сотрудников производится благодаря выполняемым им тестовым заданиям, призванным выявлять уровень профессиональных качеств и навыков.



**Рис. 4** Основные принципы управления персоналом

Кратко рассмотрим каждую из них:

Новый сотрудник знакомится с должностной инструкцией, деятельностью организации в целом, а затем приступает к исполнению своих обязанностей. Предпочтение отдается работникам узкой специализации. Ведущее место отводится обеспечению организации рабочим персоналом, административный штат сокращается по максимуму, а каждая должность обеспечивается подробными инструкциями,

заработная плата начисляется по гибкой схеме[21, с. 83].

Японская модель управления персоналом характеризуется длительной занятостью, в некоторых случаях пожизненной. Организация предоставляет всем сотрудникам определенный набор социальных льгот и гарантий. В этой модели управления персоналом не приветствуется смена работодателя, и наивысший приоритет отдается коллективному началу. Поощряется внутреннее сотрудничество трудящихся, и принципы социального равенства широко применяются независимо от ранга и положения. Размер заработной платы увеличивается пропорционально стажу работы в организации, поэтому имеют место случаи пожизненной работы сотрудников в одной организации. Продвижение по карьерной лестнице происходит в горизонтальном направлении, а руководитель должен обладать навыками работы на любом участке организации [28, с. 32].

Западноевропейская модель управления персоналом предусматривает социальное партнерство и наличие коллективного договора, что объясняется огромным влиянием профсоюзных организаций на систему управления персоналом. Эта модель поощряет длительный период работы в одной организации, но нет примеров пожизненного найма. Вертикальный карьерный рост, руководящие должности занимают свои сотрудники. Проводятся мероприятия по повышению квалификации персонала. Приветствуется открытое деловое общение, сокращается разрыв в статусе между рядовыми работниками и руководством. Эта модель управления персоналом создает благоприятные условия труда и возможность участвовать в формировании прибыли организации[28, с. 33].

Постсоветская модель управления персоналом сформировалась в результате перехода государств, состоящих в социалистическом объединении к рыночной экономике, что сказалось на системе управления персоналом. В настоящее время в России не сформировалась

индивидуальная и законченная модель управления персоналом, но есть отдельные особенности, которые стоит выделить. В процессе управления кадрами на российских предприятиях продолжают сохраняться пережитки прошлого, которые не подходят к современным условиям открытой рыночной экономики и препятствующие их применению. Данная модель управления персоналом характеризуется размытостью профессионализма, отсутствием принципов делегирования полномочий, индивидуальным подходом к принятию решений, формальностью руководства управленческой командой. [30, с. 48].

Существующие особенности менталитета российского населения не позволяют применить опыт западных систем управления персоналом. Для их применения требуется глубокая адаптация и корректировка характеристик трудового поведения. Сформировавшиеся особенности введения в действие условий рыночной экономики и предыдущего опыта условий социализма способствуют формированию системы управления персоналом, основываясь на опыте владельцев крупного бизнеса. Но стоит заметить, что время не стоит на месте и все, что работало вчера сегодня себя изжило. Система управления персоналом в современных рыночных условиях требует прихода профессионалов, смену опытными и заслуженными работниками.

Поскольку система управления персоналом требует постоянного анализа, необходимо выявлять возможные проблемы и предотвращать сбои в ее работе. Для этих целей, применяются методы исследования системы управления персоналом основанные на определении целей, глубины и масштабов анализа. На основе результатов анализа составляется прогноз динамики внешней среды, оценка внутренних ресурсов, определение тенденций и параметров внешних факторов.

При анализе системы управления проводится комплексный анализ как внутренней, так и внешней среды. Это обусловлено большой

взаимозависимостью внутренних и внешних процессов. При анализе системы используются методы научного исследования, методологические подходы, системный подход. Выбор метода анализа определяется целями и требуемыми результатами. Наиболее распространенным при анализе систем управления персоналом является методологический подход. Правильный выбор методов анализа позволяет получить полную и достоверную информацию о системе управления, ее проблемы и "узкие места» [31, с. 44].

Есть несколько основных групп методов исследования системы управления (табл.5).

Первая группа методов, используемых при исследовании систем управления персоналом характеризуется нетрадиционными подходами к анализу и не требует большого количества доказательств. Вторая группа методов, напротив, предполагает использование большого числа точных фактических исходных данных. Результаты исследований по формализованным методам позволяют достаточно точно прогнозировать события в заданном алгоритме.

Таблица 5

**Основные группы методов исследования системы управления персоналом**

<b>Группа методов</b>	<b>Описание</b>
Методы, основанные на опыте и интуиции специалистов	Сюда входят методы мозговых атак, сценариев, экспертной оценки, дерева целей, деловой игры
Формализованные методы, основанные на математическом и экономическом моделировании	В эту группу входит сетевой метод и имитационное динамическое моделирование
Комплексные методы	Основаны на использовании вариаций формализованных и интуитивных методов

Максимальная эффективность анализа системы управления достигается за счет использования комплекса методов, относящихся к разным группам. Использование всего одного метода может привести к получению неполной картины и упущению важных нюансов, которые не могут быть определены данным методом, но имеют значительное влияние на систему управления [15, с. 14].

Труд работников является коллективным, что приводит к необходимости учета влияния групп на поведение индивидов в процессе трудовой деятельности. Разработка и анализ эффективных систем управления персоналом невозможно без учета действия различных формальных и неформальных групп.

Стоит отметить, что менеджер тратит до 80% рабочего времени на групповую деятельность, а эффективность работы каждого руководителя зависит от понимания особенностей и умения правильно влиять на рабочие группы. Группы имеют следующие характеристики: состав, структура, процессы, нормы, санкции.

Определение потенциала группы является важным этапом управления, и правильно определенный потенциал позволяет наиболее эффективно его использовать. Системы групповой работы применяются во многих подразделениях системы управления предприятием.

Группы делятся по многим признакам, но особый интерес представляет разделение на: формальные и неформальные. Формальные группы включают группы, созданные руководством для улучшения организации и разделения труда. Они имеют официальный статус, определенные полномочия. Руководители таких групп назначаются руководством предприятия.

Неформальные группы возникают спонтанно для удовлетворения интересов сотрудников, которые не удовлетворены в рамках формальной группы. Деятельность неформальных групп отличается в основном от

ожиданий руководства компании. Особое значение неформальных групп заключается в их непосредственном воздействии на эффективность предприятия. Высокая гибкость по сравнению с формальными планами и политикой неформальных групп позволяет им оперативно реагировать на динамику проблем, что может оказать положительное влияние на эффективность управления и предприятия в целом.

Еще одним преимуществом таких групп является снижение нагрузки на управляющие кадры. При условии, что группа поддерживает направления и цели предприятия, отпадает необходимость в строгом контроле и появляется возможность делегирования части полномочий руководителя неформальной группе. Основной проблемой неформальных групп, которую важно учитывать в процессе развития систем управления персоналом, является противодействие изменениям, так как каждая группа стремится защитить свои отношения от внешних факторов влияния[20, с. 28].

Нередки ролевые конфликты(попытки сотрудника одновременно соответствовать требованиям и предприятия, и неформальной группы) и конфликты внутри группы, которые могут негативно повлиять на эффективность управления и функционирования предприятия.

Таким образом, система управления персоналом организации является одной из систем управления в целом, и для ее изучения применяется большинство функций, принципов, моделей и методов, но она также имеет свои специфические особенности, требующие профессионального подхода, свою концепцию и собственную современную методологию.

**Вывод:** управление персоналом - функциональное направление деятельности, задачей которого является обеспечение организации необходимым персоналом в нужное время в необходимом количестве и качестве, их правильная расстановка и стимулирование. Целью управления



персоналом является формирование работоспособных коллективов, в которых сотрудники действуют в соответствии со своими интересами и во благо организации в целом.

## **1.2 Характеристика социально-психологических методов управления персоналом**

Классификация методов управления предусматривает, что в основе социально-психологических методов лежат законы двух сфер. Психология изучает поведение человека, изменение его действий и способы выявления условий, которые влияют на индивида. Социология расширяет сферу понятия об индивиде, объединяя несколько человек в единый коллектив.

Социально-психологические методы управления представляют собой способы воздействия, основанные на использовании социально-психологических факторов.

Социально-психологические методы управления включают [21, с. 49]:

- формирование трудовых коллективов,
- установление социальных норм поведения,
- введение системы социального регулирования,
- социальное стимулирование,
- удовлетворение социальных потребностей,
- создание и поддержание социально-психологического благоприятного климата.

Социально-психологические методы управления: связаны с другими методами управления: моральное поощрение, социальное планирование, убеждение, внушение, личный пример.

Цель социально-психологических методов управления познание и

использование законов психической деятельности людей для оптимизации психологических явлений и процессов в интересах общества и личности.

Это единство, тесная связь и взаимозависимость социально - психологических методов управления. Однако между ними есть разница: с помощью социальных методов контролируются отношения в группах и между группами; с помощью психологических методов контролируется индивидуальное поведение и межличностные отношения в группе.

Общая характеристика социально-психологических методов представлена в таблице 6

Таблица 6

**Общая характеристика социально-психологических методов**

<b>Признаки</b>	<b>Содержание</b>
Объект управления	Характер, психические, антропометрические и психофизиологические особенности работника; Эргономичность рабочего места и производственного помещения; Система подбора, расстановки, подготовки и переподготовки кадров; Организация рабочего места; Система стимулирования труда работников; Морально-психологический климат в коллективе; Условия отдыха работников; Инфраструктура региона
Функции управления	Анализ норм и нормативов социально-психологических процессов; Выявление узких мест и недостатков; Формулирование проблемы; Планирование улучшения норм и нормативов социально-психологических процессов; Организация выполнения планов; Учет и контроль выполнения норм и нормативов; Мотивация улучшения показателей социально-психологических процессов; Регулирование процессов
Методы управления	Оптимальное комплектование подгрупп и коллективов; Гуманизация трудового процесса; Психологическая мотивация; Отбор специалистов и дальнейшее профессиональное обучение;

В основе использования социально-психологических методов лежат социальные отношения, возникающие в процессе производства и влияющие на конечный результат деятельности предприятия.

Рабочие коллективы успешно решают свои задачи, если имеется благоприятный «социальный климат» между членами коллектива, между руководителями и коллективом. Социологические методы управления разнообразны (Прил. 1). Обязательными условия создания благоприятного климата являются: добровольность участия, равноправие, ответственность, самоограничение и взаимные уступки как между руководителями и коллективом, так и внутри коллектива

Психологические методы управления представлены на рис. 7 [17, с. 44].



**Рис. 7** Психологические методы управления

Социально-психологические методы направлены на решение следующих задач:

- повышение производственной и творческой активности членов трудового коллектива;
- формирование благоприятного социально-психологического климата;
- эффективное использование различных форм морального поощрения;
- воздействие на групповое самосознание коллектива.

Эффективность воздействия руководителя коллектива предприятия на социально-психологический климат во многом зависит от морального облика руководителя, его профессиональной компетентности и культуры, от умения грамотно, оперативно организовать практическую деятельность.

Социально-психологический - климат является значимой характеристикой межличностных отношений в группах, коллективах. Это состояние коллектива, которое характеризуется уровнем социального восприятия и мерой удовлетворенности его членов различными аспектами коммуникации и взаимодействия.

Признаками благоприятного социально-психологического климата являются [23, с. 91]:

- высокая требовательность и доверие сотрудников друг к другу;
- доброжелательная деловая критика;
- свободное выражение собственного мнения членами организации при обсуждении всех вопросов жизни коллектива;
- удовлетворенность принадлежностью к учреждению;
- высокая степень взаимопомощи;
- достаточная информированность членов организации о всех аспектах ее внутренней жизни .

Нарушение морально-психологического климата в коллективе - причина возникновения конфликтов. Основные факторы, дестабилизирующие морально-психологический климат в коллективе [23, с. 95]:

- нестабильность, неуверенность в завтрашнем дне;
- сложные отношения по вертикали;
- неудовлетворенность материальным стимулированием;
- высокий уровень психологической напряженности и тревожности, сильная усталость от стрессов;
- морально-психологическая несовместимость членов коллектива, как следствие несоблюдения некоторыми из них моральных норм.

Влияние на социально-психологический климат оказывает управленческая деятельность руководителя, а также стиль его руководства, его личностные качества. Руководитель должен научиться контролировать свои эмоции, знать, как устранить личное раздражение, так и способы, которыми он может поднять настроение команды.

Условием успеха применения социально-психологических методов управления является открытость и доверие во взаимоотношениях руководства и сотрудников, постоянная и достоверная информация о производственно - экономической ситуации на предприятии, изменениях в соответствующих секторах рынка, ожидаемых перспективах, планируемых действиях и их результатах.[16, с. 30].

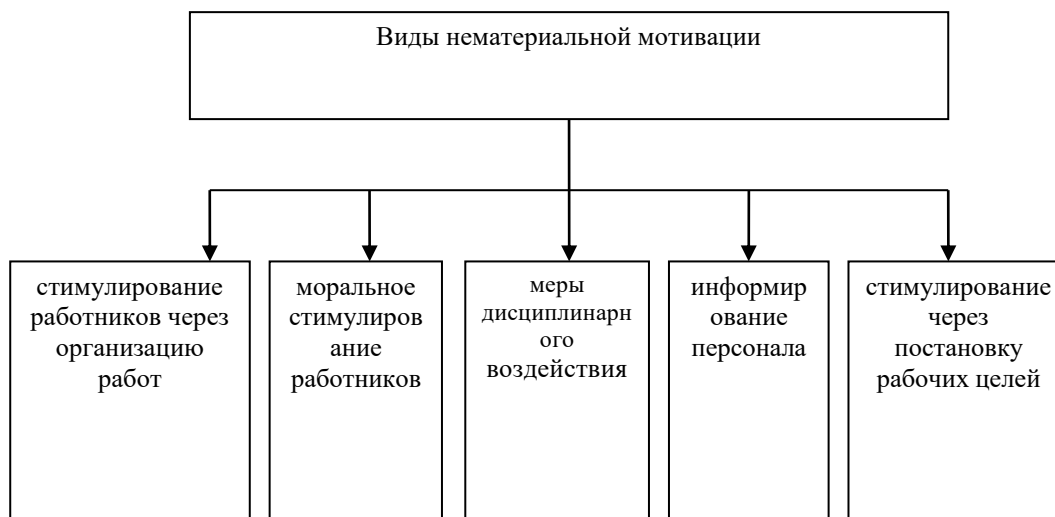
В табл. 7 представлены факторы и формы нематериальной мотивации персоналом

### Факторы и формы нематериальной мотивации персонала

<b>Группировка факторов по направлению воздействия</b>	<b>Формы поощрения</b>
Связанные с достижениями в профессиональной деятельности	Размещение фотографий на досках почета, в книге почета, на доске объявлений при входе в головной офис или административное здание и др., публикации в местной прессе, объявления по радио, видеоролики, размещение информации о достижениях на сайте организации, присвоение внутрифирменных званий, вручение грамот, объявление благодарностей, вручение ценных подарков, благодарственные письма, проведение совместных обедов (в случае поощрения группы), организация выездов за город
Направленные на обеспечение социальной защищенности персонала	Культурно-массовые мероприятия, содержание туристических баз, баз отдыха, оздоровительных и спортивных комплексов, детских дошкольных учреждений, домов культуры и отдыха, медицинских учреждений, страхование, дополнительное пенсионное обеспечение, организация загородных клубов и т.д.
Обеспечивающие укрепление корпоративного духа, направленные на рост эффективности	Участие в управлении, в акционерном капитале. Комплекс поздравительных мероприятий: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Представление коллективу вновь поступивших работников;</li> <li>- Юбилейные даты;</li> <li>- Дни рождения;</li> <li>- Знаменательные события;</li> <li>- Процедура проводов на заслуженный отдых;</li> <li>- Дни открытых дверей и т.д.</li> </ul>
Направленные на развитие персонала	Внутрифирменные ротации, внутрифирменное обучение (ОВР обучение в рабочее время), самообучение, обучение за пределами организации, коучинг как способ стимулирования высшего управленческого персонала

Примером нематериальной мотивации может служить также предоставление компанией своим сотрудникам возможности обучения, проведение различных корпоративных праздников, долгосрочные программы по страхованию жизни и т.п.

Виды нематериальной мотивации работников представлена на рис.8



**Рис. 8** Виды нематериальной мотивации работников

Виды нематериальной мотивации работников:

1. Стимулирование работников через организацию труда. При этом для оказания стимулирующего воздействия на работников не ограничивается использование только традиционных средств стимулирования (денежного и морального), но и характеристики выполняемой работы. Характеристика и содержание выполняемой работы во многом определяет основное проявление рабочего поведения, которое проявляется высоким уровнем стимуляции (например, отношение к работе, интерес к результатам, работа с высокой отдачей). Поэтому, необходимо обращать внимание на важнейшие характеристики рабочих заданий, чтобы стимулирование сотрудника привело к требуемым изменениям поведения персонала.

Основное влияние на стимулирование персонала оказывается перечисленными ниже характеристиками работы [16, с. 30]:

- должно иметь место разнообразие навыков, требуемых для выполнения задания;
- необходимость осознания законченности выполняемых сотрудником задач;
- ощущение значимости, важности, ответственности заданий;

- высокая доля самостоятельности, предоставляемой исполнителю;
- наличие обратной связи.

Разнообразие навыков предполагает выполнение профессиональных задач с использованием разных способностей работника. Осознание полноты работы предполагает умение сотрудника выполнять работу от начала и до конца. Значимость задания проявляется во влиянии, оказываемом выполняемой работой на окружающих людей.

Самостоятельность исполнителя проявляется в степени свободы и права планирования, определения графика работ и выполнения этой работы по усмотрению исполнителя. Предоставляя возможность принять самостоятельное решение повышает чувство личной ответственности исполнителя за порученное дело. Обратная связь - это информация, которую сотрудник получает об эффективности своей работы.

При организации работы таким образом, что сотрудники обеспечиваются информацией о результатах своей деятельности, у них появляется лучшее осознание степени эффективности своей работы. При недостаточно успешном выполнении работы появляется мотивировка работника к приложению дополнительных усилий или внесению каких-либо изменений в свою работу. При успешном завершении работы само осознание этого становится существенным дополнительным стимулом, повышающим уровень мотивации работника.

2. Стимулирование через постановку рабочих целей. Стимулирование работника при этом подходе зависит от ряда нижеперечисленных характеристик целей и от реализации процесса постановки и воплощения целей:

- конкретность. При более конкретном определении целей возрастает вероятность понимания сотрудником времени и способа достижения этих целей;
- сложность. Это та степень, в которой сотрудники рассматривают



цель как трудную, перспективную и бросающую вызов их возможностям, но все-таки достижимую;

- приемлемость. Означает степень, в которой исполнитель принимает цель и стремится ее достичь;

- участие в постановке цели. Активное участие позволит исполнителю осознать личную ответственность за успех достижения;

- обеспечение обратной связи. Исполнителям необходима информация о том, насколько успешно они выполняют порученную работу.

3. Моральное стимулирование работников. Бесспорно, деньги представляют собой самый мощный стимул. Тем не менее, нельзя забывать, что люди сильно отличаются по своему отношению к деньгам и, соответственно, по своей восприимчивости к данному виду стимула.

Самая большая проблема с денежным стимулированием заключается в том, что денежное стимулирование изначально ненасыщенно, и каждый быстро привыкает к более высокому уровню оплаты. Поэтому уровень оплаты труда, который в последнее время стимулировал работника к полной работоспособности, быстро станет привычным и потеряет стимулирующую силу.

В нашей стране практика морального стимулирования не является новшеством. В условиях социалистической экономики подобная практика была достаточно широко распространена. Повсеместно практиковались Доска почета, Аллея Трудовой Славы, проходной Вымпел победителям социалистического соревнования, выдавались специальные значки ветеранам труда, вручались дипломы, чествовались лучшие работники и так далее.

4. Информирование персонала. Недостаточная осведомленность работника о происходящем на предприятии, о перспективах решения какой-либо важной проблемы, затрагивающей его интересы, ухудшает

психологический климат в коллективе и снижает уровень доверия работника к руководству. Кроме того, подобная ситуация оказывает негативное влияние на трудовую мотивацию. Информирование сотрудников о широком спектре производственных и социальных вопросов, связанных с работой в организации, выступает эффективным инструментом повышения удовлетворенности сотрудников работой и заинтересованности в конечных результатах, а также формирования у них чувства причастности к происходящему на предприятии. В работе по информированию сотрудников выделены следующие задачи[18, с. 62]:

- необходимость обязательно обеспечить персонал информацией, которая необходима для успешного выполнения работы;
- доводить до сведения сотрудников цели и задачи организации, цели и задачи подразделения, в котором они работают;
- повышать заинтересованность сотрудников в решениях, поставленных перед ними задач;
- сформировать чувство вовлеченности работников в работу предприятия, повысить готовность работников вносить свой вклад в деятельность предприятия;
- для улучшения психологического климата в коллективе за счет своевременного информирования работников по основному кругу важных для них вопросов;
- повысить готовность к сотрудничеству между сотрудниками различных функциональных подразделений для решения общей проблемы.

5. Применения дисциплинарных мер. На практике руководство часто сталкивается с необходимостью избавиться от нежелательного поведения и низкой производительности. Организации также применяют штрафы и дисциплинарные меры для снижения нежелательного поведения и повышения производительности. Примеры наказуемого поведения включают прогулы, опоздания, уход с рабочего места, нарушение правил

безопасности, грубость, воровство, распитие алкоголя в рабочее время

Наказание или дисциплинарное воздействие проявляются в нежелательных для работников последствиях (например, выговоры, лишение премии, устное замечание, штраф), которые следуют за нарушением или отклонением от установленных правил и норм поведения.

**Вывод:** в условиях рынка труда развиваются методы управления, расширяется их сфера применения, повышается эффективность экономических стимулов, что позволяет наиболее полно сочетать личные интересы каждого сотрудника и коллектива с интересами организации. Конкретный набор и содержание методов воздействия определяются спецификой управляемой системы. Установлено, что результаты труда во многом зависят от ряда психологических факторов. Умение учитывать эти факторы и целенаправленно воздействовать на отдельных сотрудников поможет руководителю сформировать команду с общими целями и задачами.

### **1.3 Специфика управления персоналом в системе муниципального управления**

Суть кадровой политики в системе органов исполнительной власти заключается в привлечении, закреплении и адекватном использовании на государственной и муниципальной службе высококвалифицированных специалистов, создании условий для реализации их профессионального потенциала для успешного выполнения должностных обязанностей и обеспечения эффективного функционирования органов государственной власти и местного самоуправления[26, с. 92].

Муниципальная кадровая политика способствует полному использованию творческого потенциала работников, их энергии и

способности решать насущные задачи; осуществлению содействия государственным и муниципальным служащим в полном раскрытии их навыков, талантов и способностей. Согласно этому подходу, можно улучшить качество работы сотрудников и обеспечить решение важнейших государственных программ в экономической, социальной, культурной и иных сферах[19, с. 259].

Субъектом муниципальной кадровой политики является государство (государственные органы управления в организационно - управленческом плане, органы местного самоуправления). Объект муниципальной кадровой политики-управленческий персонал, муниципальные служащие, человеческие ресурсы( кадровые ресурсы) различных отраслей экономики и общества в целом.

Предмет муниципальной кадровой политики - кадровые процессы и отношения, а механизм - технологии управления персоналом.

Основной целью муниципальной кадровой политики является формирование такого кадрового потенциала, который позволяет в профессиональном и деловом плане обеспечить эффективное функционирование и развитие муниципального образования.

Второстепенными целями муниципальной кадровой политики выступают [26 с. 93]:

- создание благоприятных и равных социальных условий и правовых гарантий для проявления каждым работником своих способностей и знаний;
- обеспечение высокого профессионализма управленческого и технологического процесса, укомплектованности всех участков трудовой деятельности квалифицированными, активно действующими, добросовестными работниками;
- установление надежных преград на пути проникновения на руководящие и управленческие должности людей недостойных, склонных

к карьеризму.

-создание благоприятных и равных социальных условий и правовых гарантий для проявления способностей и знаний каждого работника;

-обеспечение высокого профессионализма руководства и производственного процесса кадрового обеспечения всех разделов трудовой деятельности квалифицированных, активных, добросовестных работников;

- установление надежных барьеров на пути к руководящим и управленческим должностям недостойных людей, склонных к карьеризму.

Задачи муниципальной кадровой политики заключаются в[22, с. 87]:

1) формировании профессионального состава кадров, сохранении, воспроизводстве, укреплении, развитии, рациональном и эффективном использовании кадрового потенциала органа местного самоуправления;

2) повышении качества кадрового потенциала органов местного самоуправления, приведении ее в соответствие с требованиями инновационного социально ориентированного развития РФ;

3) обеспечении сочетания стабильности и ротации кадрового корпуса органов местного самоуправления;

4) формировании в обществе позитивного образа муниципального служащего.

Историческая практика России содержит две основные концепции муниципальной кадровой политики[40, с. 330]:

во-первых, весьма централизованная концепция (являющаяся особенностью административно - командной системы): широкое использование принципа назначения старших муниципальных служащих при ограничении демократических механизмов их выдвижения и расстановки (избрание, общественное мнение, коллегиальность кадровых вопросов и др);

во-вторых, демократическая концепция (суть и технология организации): это система формирования и развития кадрового корпуса, единая и централизованная в рамках государства (основанная на единстве целей и принципов, стандартов назначения и подготовки кадров).

В современных российских условиях наблюдается сочетание этих концепций муниципальной кадровой политики. В частности, без назначения на должность, муниципальное управление не способно функционировать в принципе, а сам механизм назначения опирается на разные подходы: субъективная воля руководителя, излишне централизованные, формально-бюрократические технологии, односторонняя оценка работников (главным является верность начальнику, лидеру, а не профессионализм и компетентность) или на волю народа (города, коллектива), демократические механизмы выявления и реализации данной воли в особенности на основе выборности, гласности, отчетности.

Реальное воплощение муниципальной кадровой политики заключается в кадровой работе, которая представляет собой реализуемую на практике совокупность технологий, способов и механизмов ее осуществления. Кадровая работа является непосредственной деятельностью кадровых служб органа местного самоуправления по формированию и совершенствованию кадрового состава соответствующих структур.

Составными элементами кадровой работы на муниципальной службе являются[41, с. 237]:

- планирование персонала;
- подбор персонала;
- повышения квалификации;
- оценка персонала, его мотивация;

-социальный контроль и т. д.

Кадровое планирование является процессом обеспечения органа местного самоуправления необходимым количеством квалифицированного персонала, принятым на правильные должности в правильное время [48, с. 40].

Основная задача планирования персонала-перевести имеющиеся цели и планы организации в конкретные потребности, в квалифицированных кадрах. Использование эффективного кадрового планирования позволяет "заполнить" вакантные должности, снизить текучесть кадров, оценить карьерные возможности специалистов внутри организации.

В кадровом планировании центральное место принадлежит вопросам определения общей потребности организации в персонале. Определение потребности персонала в органах власти и управления является расчет необходимого числа работников по их количеству, квалификации, времени, занятости и расстановке в соответствии с текущими и перспективными целями развития. Расчет осуществляется на основе сопоставления потребностей в рабочей силе и фактического состояния кадрового обеспечения на определенную дату и рассматривается как информационная основа для принятия управленческих решений в области найма, подготовки и переподготовки [50, с. 421].

Одна из самых слабо проработанных сторон на сегодня в кадровом планировании на муниципальной службе является определение потребности в персонале. Причиной сложившейся ситуации является отсутствие на муниципальном уровне четки критериев и методических рекомендаций по определению штатной численности персонала муниципальных органов.

Под набором кадров понимается наем, рекрутирование или привлечение работников в организацию. Объем работ на данном этапе

кадровой политики определяет разница между имеющимися кадрами и настоящей или будущей потребностью в них, предполагает создание кадрового резерва с учетом будущих изменений: уход на пенсию, реорганизация органа управления, сокращение / увеличение кадров и другие изменения.

Следующей составной частью муниципальной кадровой политики является обеспечение высокой профессиональной подготовки муниципальных служащих.

Черты работника, занятого в системе органов местного самоуправления [51, с. 149]:

- а) наличие необходимых знаний в соответствующей области деятельности;
- б) умение применять на практике фундаментальные идеи и теоретические наработки;
- в) постоянное сосредоточение на предмете работы;
- г) стремление и способность передавать знаний, навыки и умения другим;
- д) ясное осознание целей и мотивов собственной деятельности;
- е) умение прогнозировать и принимать эффективные управленческие решения.

Особое место в различных формах и направлениях работы, направленных на повышение профессиональной компетентности муниципальных служащих занимает образовательная деятельность.

Правовые основы муниципальной кадровой политики включает в себя нормативные правовые акты федерального, регионального и местного уровней. На первом уровне находится Конституция Российской Федерации, которая регулирует стратегические вопросы социально - трудовых и кадровых отношений в Российской Федерации. В то же время Конституция Российской Федерации гарантирует всем гражданам



Российской Федерации участие в управлении государством как непосредственно, так и через своих представителей. В соответствии с основным законом граждане Российской Федерации могут быть избраны и избраны в органы муниципальной власти и местного самоуправления, т. е. определяется порядок замещения высших государственных и муниципальных служащих[1].

Также в ст. 37 Конституции РФ гарантировано право гражданина на труд и на отдых, запрещен принудительный труд и провозглашаются права: на труд в условиях, отвечающих требованиям безопасности и гигиены; на вознаграждение за труд, без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера оплаты труда; на защиту от безработицы; каждому работающему по трудовому договору гарантируются установленные федеральным законом продолжительность рабочего времени, выходные и праздничные дни, оплачиваемый ежегодный отпуск [1].

Ст. 34 Конституции РФ расширяет положение предыдущей статьи и наделяет граждан правом свободного использования собственных способностей и имущества для осуществления предпринимательской и иной деятельности не запрещенной законом [1].

Конституцией РФ определяется порядок и процедуры замещения высших государственных постов.

Так, ч. 4 ст. 32 Конституции РФ гарантирует равный доступ к муниципальной службе для всех граждан РФ. Используемая в данной статье формулировка прямо устанавливает, что указанное право характеризуется именно возможностями претендовать на получение и сохранение статусных полномочий государственного служащего, при условии соответствия претендента определенным требованиям [1].

На втором уровне регулирования кадровых вопросов находятся федеральные законы. Среди которых особое место занимает Трудовой

кодекс РФ.

Трудовой кодекс РФ устанавливает государственные гарантии трудовых прав и свобод граждан, создание благоприятных условий труда, защиту прав и интересов работников и работодателей. Нормы Трудового кодекса РФ распространяются и на государственных и муниципальных служащих [2].

Регулирование трудовых и кадровых вопросов в конкретных сферах осуществляются специальными законами: ФЗ «О системе государственной службы в РФ», ФЗ «О государственной гражданской службе РФ», ФЗ «О муниципальной службе РФ».

В соответствии с ФЗ «О системе государственной службы РФ» определяются правовые и организационные основы системы муниципальной службы РФ, в т.ч. системы управления муниципальной службой РФ. В соответствии с данным федеральным законом государственная служба РФ является профессиональной служебной деятельностью граждан РФ по обеспечению исполнения полномочий: РФ; федеральных государственных органов; субъектов РФ; органов муниципальной власти субъектов РФ; лиц, замещающих должности, устанавливаемые Конституцией РФ [3].

Кроме того данный федеральный закон выделяет три вида государственной службы: федеральную государственную гражданскую службу, военную службу, правоохранительную службу), а также государственную гражданскую службу субъектов РФ.

ФЗ «О государственной гражданской службе РФ» устанавливаются организационные, правовые, а также финансово-экономические основы государственной гражданской службы в РФ, также подробно регламентированы вопросы, которые связаны с поступлением на государственную гражданскую службу, так и вопросы ее прохождения и прекращения. Данным федеральным законом определяется правовой

статус государственных гражданских служащих, устанавливаются должности государственной гражданской службы и решаются иные вопросы [5].

ФЗ «О муниципальной службе в РФ» № 25-ФЗ от 02.03.2007 г. регулирует основные принципы муниципальной службы и ее взаимосвязь с государственной гражданской службой, содержит определение должности муниципальной службы, раскрывает сущность и порядок разработки реестра должностей муниципальной службы в субъекте РФ, перечень требований для замещения должностей муниципальной службы. В федеральном законе определяется правовой статус муниципального служащего, рассмотрен порядок поступления на муниципальную службу, ее прохождения и прекращения [5].

На третьем уровне находятся нормативные правовые акты, касающиеся кадровой политики и кадровой работы подзаконные акты. К числу, которых следует отнести указы Президента РФ, постановления Правительства РФ, позволяющие оперативно реагировать на ситуацию, в отличие от законов, требующих прохождения многоэтапной процедуры принятия.

На уровне субъектов РФ, как уже было отмечено ранее, формируется блок нормативных правовых актов, которые учитывают специфику территории, степень развития кадрового потенциала, его демографические, этнические, конфессиональные и другие особенности.

В рамках темы исследования на данном уровне находятся следующие нормативные акты:

- Закон Свердловской области «Об особенностях государственной гражданской службы Свердловской области» от 15.07.2005 г. №84-ОЗ;
- Закон Свердловской области «Об особенностях муниципальной службы на территории Свердловской области» от 29.10.2007 г. №136-ОЗ;
- Указ Губернатора Свердловской области «О резерве

управленческих кадров Свердловской области» от 25.10.2010 г. №941-УГ;

– Устав Свердловской области.

Согласно ФЗ «О муниципальной службе в РФ» № 25-ФЗ муниципальная служба является профессиональной деятельностью граждан, осуществляемой на постоянной основе на должностях муниципальной службы, замещаемых путем заключения трудового договора (контракта) [5].

В соответствии с Законом Свердловской области «Об особенностях муниципальной службы на территории Свердловской области» установлена классификация должностей муниципальной службы на следующие группы (п. 2 ст. 3) [8]:

- высшие должности муниципальной службы;
- главные должности муниципальной службы;
- ведущие должности муниципальной службы;
- старшие должности муниципальной службы;
- младшие должности муниципальной службы.

Муниципальным служащим присваиваются следующие классные чины (п. 1 ст. 3.1):

а) муниципальным служащим, замещающим младшие должности муниципальной службы, секретарь муниципальной службы 3, 2, 1 класса;

б) муниципальным служащим, замещающим старшие должности муниципальной службы, референт муниципальной службы 3, 2, 1 класса;

в) муниципальным служащим, замещающим ведущие должности муниципальной службы, советник муниципальной службы 3, 2, 1 класса;

г) муниципальным служащим, замещающим главные должности муниципальной службы, муниципальный советник 3, 2, 1 класса;

д) муниципальным служащим, замещающим высшие должности муниципальной службы, действительный муниципальный советник 3, 2, 1 класса.

Отметим, что глава местного самоуправления или депутат представительного органа, занимающие муниципальные должности, не находятся на муниципальной службе и не являются муниципальными служащими, также не следует относить к муниципальным служащим вспомогательный и технический персонал (например, водителей, секретарей, персонал по обслуживанию здания и т.п.), т.к. такие работники не осуществляют исполнение полномочий местного самоуправления.

Финансирование муниципальной службы и труда выборных муниципальных должностей осуществляется за счет средств местных бюджетов.

Согласно закону установлено пять основных групп должностей муниципальной службы. Установление высших и главных должностей происходит на основании устава муниципального образования согласно законодательству субъекта РФ, а другие должности устанавливаются на основании нормативных правовых актов муниципального образования согласно его уставу [53, с. 14].

Наименование должностей муниципальной службы, квалификационные и иные требования к этим должностям устанавливаются с учетом исторических и местных традиций.

Согласно перечню должностей муниципальных служащих, каждому из них присваивается квалификационный разряд, который указывает на соответствие уровня его подготовки квалификационным требованиям должностей муниципальной службы. Присвоение разряда проводится посредством проведения квалификационного экзамена или аттестации [8].

Для прохождения муниципальной службы принимают граждане в возрасте достигшие 18 лет, которые имеют соответствующее образование и отвечают квалифицированным требованиям занимаемой должности. Осуществление приема на муниципальную службу осуществляется: на условиях назначения; договора или контракта (срочного или бессрочного);

на срок полномочий избранного лица, на котором работает муниципальный служащий; на основании иных условий [7].

Поступление гражданина на муниципальную службу осуществляется в результате назначения на должность муниципальной службы на условиях трудового договора в соответствии с трудовым законодательством, с учетом особенностей, предусмотренных настоящим Федеральным законом.

Замещение вакантных должностей муниципальной службы осуществляется на конкурсной основе в порядке, установленном нормативным правовым актом муниципального образования. Для граждан, поступивших на муниципальную службу впервые или в случае перевода на более высокую должность муниципальной службы, устанавливается испытательный срок от трех до шести месяцев. В случае неудовлетворительных результатов испытаний муниципальный служащий переводится с его согласия на предыдущую или иную должность муниципальной службы, а в случае отказа в переводе может быть даже уволен [7].

Классификация кадров управления подразделяет их на три основные группы согласно участию в подготовке, принятии и реализации управленческих решений:

- 1) руководителей;
- 2) специалистов;
- 3) вспомогательно-технический и обслуживающий персонал.

Конкретный состав кадров администрации муниципального образования определяется согласно штатному расписанию.

**Вывод:** муниципальная кадровая политика - это деятельность органов местного самоуправления, направленная на формирование обязательных требований к муниципальным служащим, их подбор, отбор, обучение и использование их профессионального потенциала. Основной целью

муниципальной кадровой политики является привлечение высококвалифицированных специалистов, их профессиональное развитие, обеспечение условий для выполнения служебных обязанностей, формирование кадрового потенциала, позволяющего успешно функционировать государственному аппарату и органам местного самоуправления.

Ключевыми задачами муниципальной кадровой политики являются: повышение научной обоснованности Государственной кадровой политики, создание новейшей системы работы с кадрами, повышение качества работы государственных образовательных учреждений, освоение мирового опыта в организации государственной кадровой политики.

Компоненты муниципальной кадровой политики: кадровое планирование, подбор персонала, обеспечение его профессионального развития, оценка персонала, его мотивация, социальный контроль.

## **ГЛАВА 2. ИССЛЕДОВАНИЕ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКИХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПРИМЕРЕ УПРАВЛЕНИЯ КУЛЬТУРЫ БЕЛОЯРСКОГО РАЙОНА**

### **2.1 Программа исследования**

В управлении культуры Белоярского района было проведено исследование удовлетворенности персонала существующей системой управления персоналом. В исследовании участвовало 32 человека.

**Формулировка проблемы:** Каковы особенности применения социально-психологических методов для эффективного управления персоналом Управления культуры Белоярского района?

**Обоснование проблемы исследования.** Социально-психологические методы управления лежат на перекрестье, как проблем, так и достижений организации. В некотором смысле развитие социально-психологических методов приводит к повышению эффективности деятельности персонала. С другой стороны, проблемы организации, связанные с недостаточным использованием социально-психологических методов управления, могут быть самыми разнообразными и проявляться в виде следствий в других, на внешний взгляд, мало связанных областях деятельности организации.

#### **Гипотеза исследования:**

Система управления персоналом в управлении культуры Белоярского района будет более эффективным если использовать в практике управления в организации социально-психологические методы.

Экономический кризис деструктивно влияет на общество в целом, приносит с собой нестабильность и неуверенность в завтрашнем дне,



снижение доходов. Перед руководящими структурами особую важность приобретает проблема сохранения квалифицированных кадров, благополучное разрешение которой не может быть достигнуто без соответствующих изменений в системе нематериальной мотивации персонала с применением социально-психологических методов управления.

Проблема заключается в том, что учитывая окружающую нестабильность и многочисленные увольнения в различных сферах экономики, персонал становится демотивированным, деморализованным, что прямым образом влияет на результативность их работы, а, следовательно, снижает эффективность работы всего предприятия.

Кризисная ситуация в экономике требует большого напряжения от руководства, их способностей к управлению персоналом с применением социально-психологических методов управления, а также изменению различных систем стимулирования. Основной задачей здесь является способность создать не общий свод правил, а найти подход к каждому сотруднику, ведь у каждого человека свой характер, определенные черты и способности. Главная задача управления - умело раскрыть сильные стороны работника.

Цель исследования: изучить систему управления персоналом через степень удовлетворенности работников, и разработать рекомендаций по использованию социально-психологических методов на основе существующих проблем.

#### **Задачи исследования:**

1. Проанализировать существующую систему управления персоналом и выяснить мнение сотрудников о применяемых методах управления.

2. Выявить и проанализировать мотивационные предпочтения сотрудников.

Методы сбора социологической информации:

- массовый опрос - очное, раздаточное анкетирование сотрудников РДК.

Определение обследуемой совокупности.

Исследование носит массовый характер. Из общей совокупности 35 человек, опрошено 32. Предпринят анкетный опрос. Единица социологического анализа - сотрудники управления культуры Белоярского района.

Рабочий план исследования:

1. Составление программы исследования.
2. Разработка инструментария исследования: анкеты для сотрудников РДК
3. Проведение анкетирования среди сотрудников.
4. Обработка результатов анкетирования.
5. Анализ и интерпретация результатов.

Респондентам было предложено ответить на 16 вопросов путем выбора варианта ответа, наиболее точно отражающего степень удовлетворенности тем или иным компонентом анкеты

Анкета, предложенная для заполнения сотрудникам управления культуры Белоярского района, приведена в Прил. 2. Структура анкеты представлена на рис. 9.



**Рис. 9** Структура анкеты

Каждому из пяти вариантов ответа было присвоено количество баллов от 5 (совершенно удовлетворен) до 1 (совершенно неудовлетворен).

## **2.2 Характеристика объекта исследования**

Полное наименование учреждения – Управление культуры Белоярского района.

Организационная структура управления культуры Белоярского района - линейно-функциональная и соответствует штатному расписанию (Прил. 3).

Руководителем управления культуры Белоярского района является директор, который назначается и освобождается от должности главой Белоярского городского округа в соответствии с действующим законодательством. Директор осуществляет свою деятельность на

основании срочного договора, заключенного сроком на один год в соответствии с Трудовым кодексом РФ и должностной инструкцией.

Управление культуры Белоярского района создано для предоставления населению разнообразных услуг социально-культурного, просветительского, оздоровительного и развлекательного характера, организации досуга и отдыха населения, создания условий для занятий любительским художественным творчеством, развития культурной деятельности на территории Белоярского городского округа, удовлетворение культурных потребностей населения в продукции и услугах в области культуры, другой самостоятельной творческой инициативы и социально - культурной активности населения, сохранения и развития народной традиционной культуры.

Для достижения своих целей Управление культуры Белоярского района осуществляет следующие виды основной деятельности:

- проводит различные формы и тематические культурные мероприятия: фестивали, спектакли, парады, фестивали, конкурсы, ярмарки, выставки, семейные праздники и ритуалы, вечеринки, игры, танцы и развлечения;

- организует работу клубных формирований и самостоятельных творческих коллективов, клубов, любительских объединений, клубов различного рода и других клубных групп;

- оказывает консультативную, методическую, организационную и творческую помощь в подготовке и проведении культурно - досуговых мероприятий;

- организует музейное обслуживание населения;

- формирует и учитывает фонд музея, обеспечивает его сохранность;

- организует кинообслуживание, видео-обслуживание населения, согласно заявок;

- повышает квалификацию творческих и административно-

хозяйственных работников культуры;

- организует работу летних досуговых площадок для детей и подростков.

Рассмотрим показатели эффективности деятельности МБУК «Белоярский РДК».

Таблица 8

**Объем финансирования деятельности управления культуры  
Белоярского района за 2015-2017 гг., тыс. руб.**

Год	Общая сумма финансирования	Привлечённые средства	Доля привлечённых средств от общей суммы финансирования
2015	38 073,7	735,7/2163,4	1,9% / 5,6%
2016	39 918,0	1169,0/2151,9	2,9% / 5,4%
2017	48 600,0	1785,6/2419,9	3,7% / 5,0%

Согласно данным табл. 6 объем финансирования деятельности управления культуры вырос практически на 10 000 тыс. руб., также стоит отметить увеличение доли привлеченных финансовых ресурсов в общей сумме.

Таблица 6

**Интенсивность работы управления культуры Белоярского  
района за 2015-2017 гг.**

Год	Число культурно-досуговых мероприятий на 1 специалиста, ед.
2015	47
2016	50
2017	52

Отмечается увеличение числа проведенных культурно-досуговых мероприятий за три года с 47 до 52 ед.

Таблица 9

**Уровень доступности для детей и подростков услуг управления  
культуры Белоярского района за 2015-2017 гг.**

<b>Год</b>	<b>Число клубных формирований для детей до 14 лет</b>	<b>Число платных клубных формирований для детей до 14 лет</b>	<b>Доля платных клубных формирований для детей</b>
2015	101	11	10,9%
2016	102	10	9,8%
2017	106	11	10,4%

Рассматривая динамику показателей можно увидеть, что с каждым годом число показателей только растет в положительную сторону, работа во всех сферах Управлением культуры Белоярского района ведется эффективно.

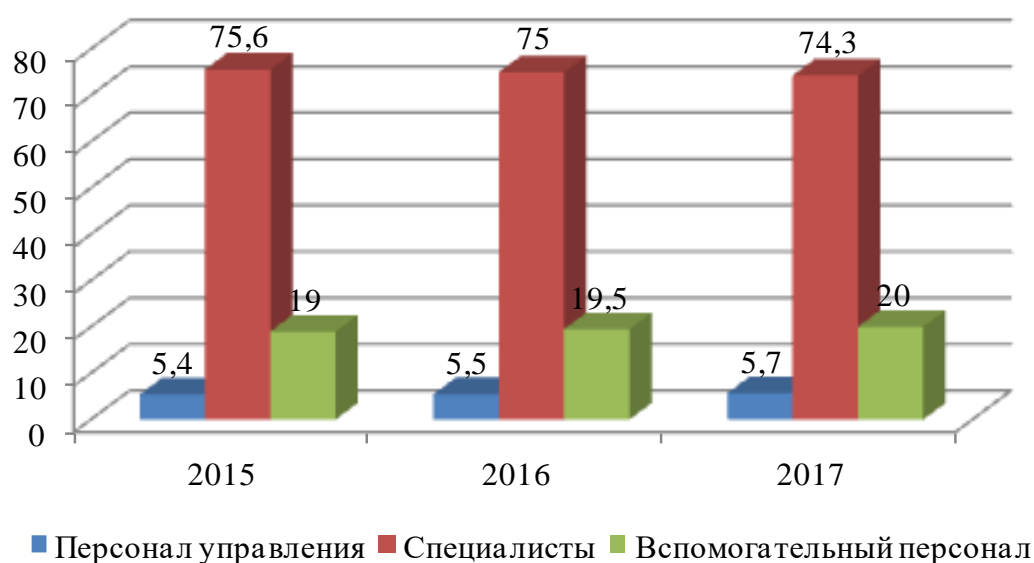
### **2.3 Анализ результатов**

В данном параграфе проведем анализ полученных результатов.

Динамика структуры и численности персонала управления культуры Белоярского района культуры наглядно представлена в табл. 10.

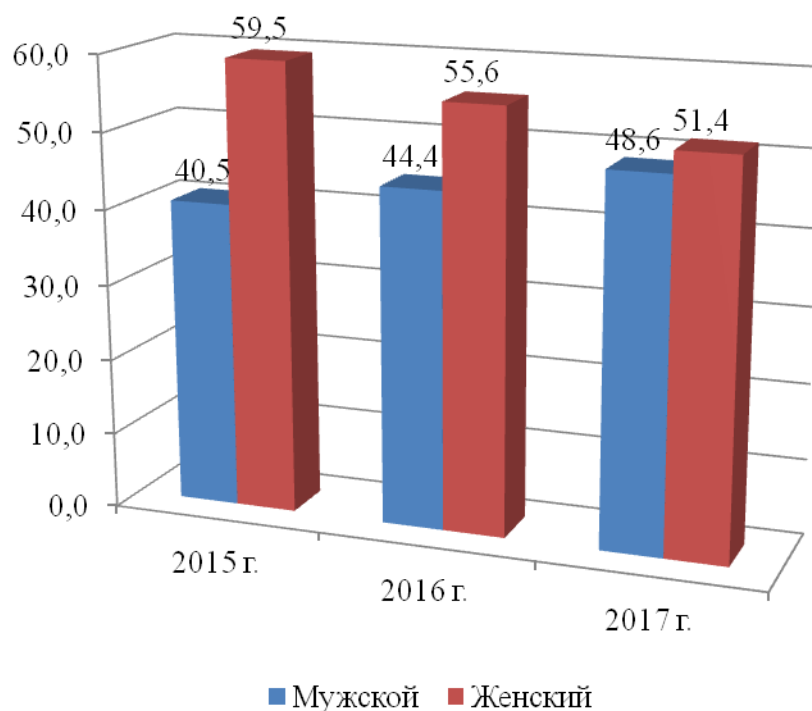
**Анализ структуры и численности персонала управления  
культуры Белоярского района за 2015-2017 гг.**

Категории персонала	2015 г.		2016 г.		2017 г.		Отклонение 2015/2017	
	чел.	%	чел.	%	чел.	%	чел.	%
Персонал управления	2	5,4	2	5,5	2	5,7	0	0,3
Специалисты	28	75,6	27	75	26	74,3	-2	-1,3
Вспомогательный персонал	7	19	7	19,5	7	20	0	1
ИТОГО	37	100	36	100	35	100	-2	2,6



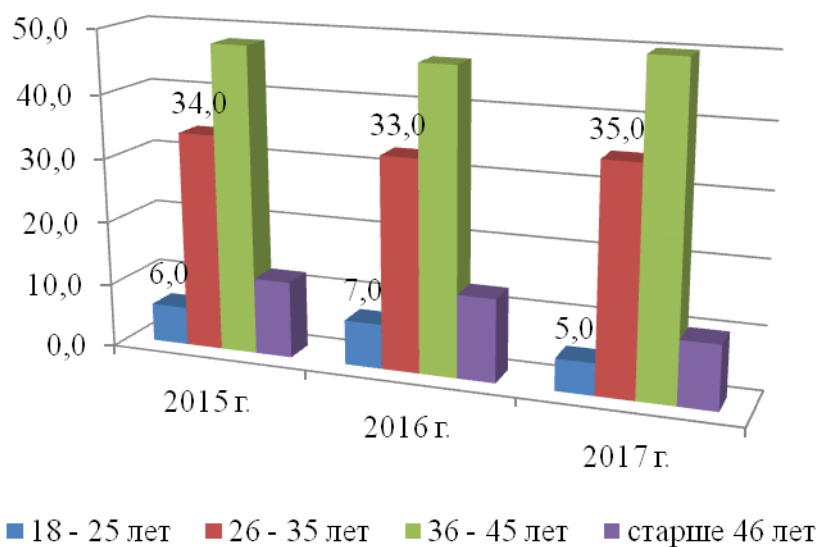
**Рис. 10** Динамика структуры персонала управления культуры  
Белоярского района за 2015 - 2017 гг., чел.

Изменилась структура работающих: уменьшилась доля специалистов на 1,3%, остальной персонал остался неизменным. На протяжении исследуемого периода наибольшую численность имеет категория «специалисты».



**Рис. 11** Динамика структуры персонала Управления культуры  
Белоярского района за 2015 - 2017 гг., по полу в %

В структуре персонала Управления культуры Белоярского района за 2015 - 2017 гг. преобладают в основном женщины.



**Рис. 12** Динамика структуры персонала Управления культуры  
Белоярского района за 2015 - 2017 гг., по возрасту в %

В структуре персонала Управления культуры Белоярского района за 2015 -



2017 гг. преобладают сотрудники в возрасте 36 - 45 лет, а также от 26 до 35 лет. Меньше всего в организации работает молодежи

Деятельность управления культуры Белоярского района, как исполнительного органа и соответственно структурных подразделений администрации должна быть ориентирована на ожидания местного населения и субъектов экономической деятельности на территории района.

Таблица 11

**Среднее значение степени удовлетворенности работой персонала  
управления культуры Белоярского района**

<b>Компоненты анкеты – опроса</b>	<b>Среднее значение</b>
1. В целом Вы удовлетворены работой в организации в настоящее время?	3,71
2. Вам интересна выполняемая работа?	4,32
3. Вам предоставляется вся необходимая информация для качественного выполнения работы?	3,95
4. Вам предоставляются все необходимые технические средства для качественного выполнения работы?	3,54
5. Вам кажется, что нагрузка на Вашем рабочем месте избыточна?	3,15
6. Вам кажется, что объем работы распределен равномерно?	4,53
7. Вы ощущаете поддержку команды, в которой Вы работаете?	4,07
8. Ваш руководитель обсуждает с Вами результаты и планы деятельности организации?	3,51
9. Вы регулярно получаете оценку Вашей работы от Вашего руководителя?	3,8
10. Вы удовлетворены получаемой зарплатой?	2,55
11. Вы считаете, что изменения Вашей зарплаты напрямую связаны с результатами Вашей работы?	3,13
12. Вы считаете, что Ваша зарплата соответствует среднерыночной зарплате в городе?	3,83
13. Вы считаете, что Вам необходима дополнительная нематериальная мотивация?	3,97
14. Вы считаете, что необходимо расширить социальный пакет, предоставляемый в организации?	4,52
15. У Вас в организации имеются возможности для личного развития и профессионального роста?	2,75
16. Вы рекомендовали бы организацию как хорошее место работы?	3,2

Расчет полученных баллов по разделам анкеты проведен по формуле:

$$\text{Ср. балл} = \sum \text{баллов по разделу} / \text{количество вопросов (1)}$$

1. Удовлетворенность работой:

$$(3,71+4,3)/2=4,01$$

2. Удовлетворенность условиями труда:

$$(3,95+3,54+3,15+4,53+4,52+3,2)/6=3,82$$

3. Удовлетворенность отношениями в коллективе:

$$(4,07+3,51+3,8)/3=3,79$$

4. Удовлетворенность материальной мотивацией:

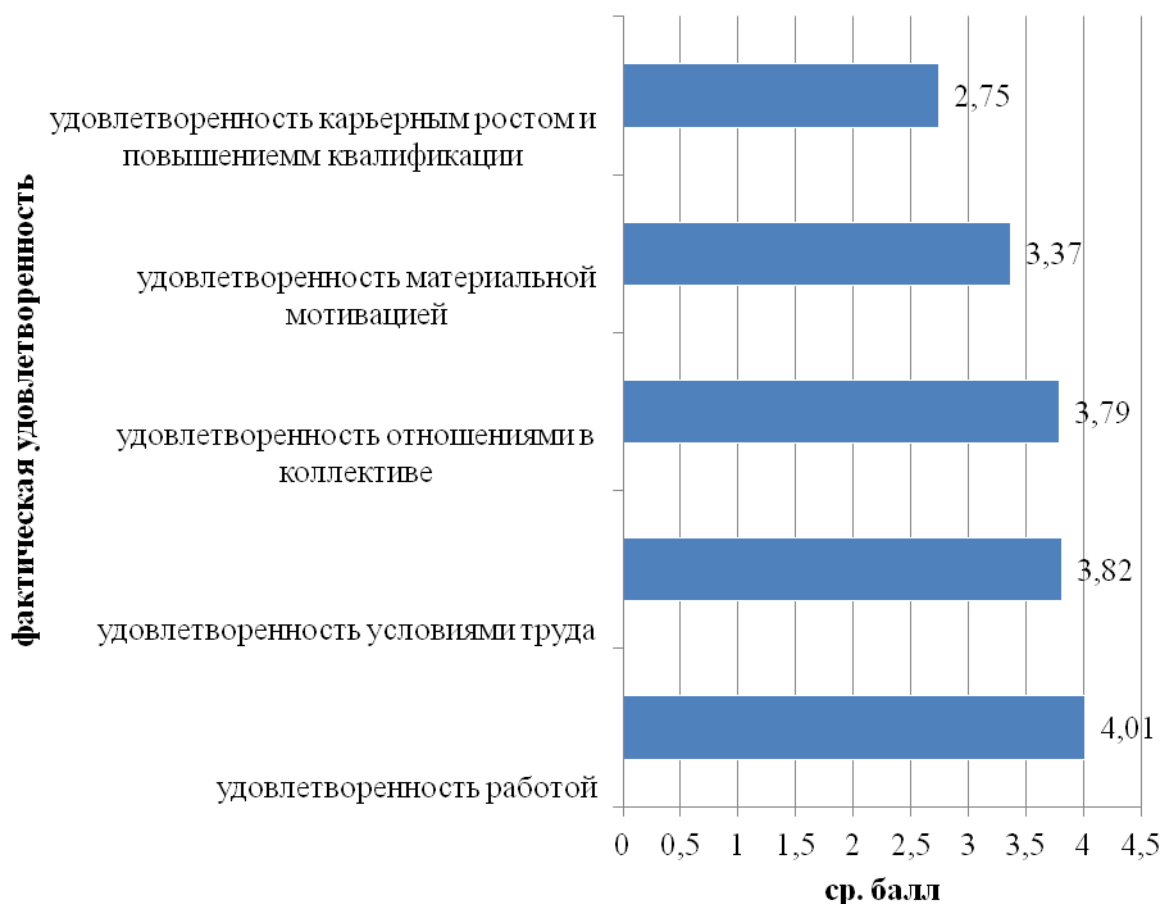
$$(2,55+3,13+3,83+3,97)/4=3,37$$

5. Удовлетворенность карьерным ростом и повышением квалификации:

$$2,75/1=2,75$$

К такой форме организации деятельности обязывают не только законодательные полномочия, заключающиеся, прежде всего, в создании условий для жизни и деятельности в районе, но и необходимость обеспечения эффективности и результативности управления, которые во многом обеспечиваются за счет применения принципа систем менеджмента качества "клиентоориентированность". При обработке анкеты был выведен средний балл по каждому компоненту, характеризующему степень удовлетворенности.

На рис. 13 представлены полученные значения по разделам анкеты.



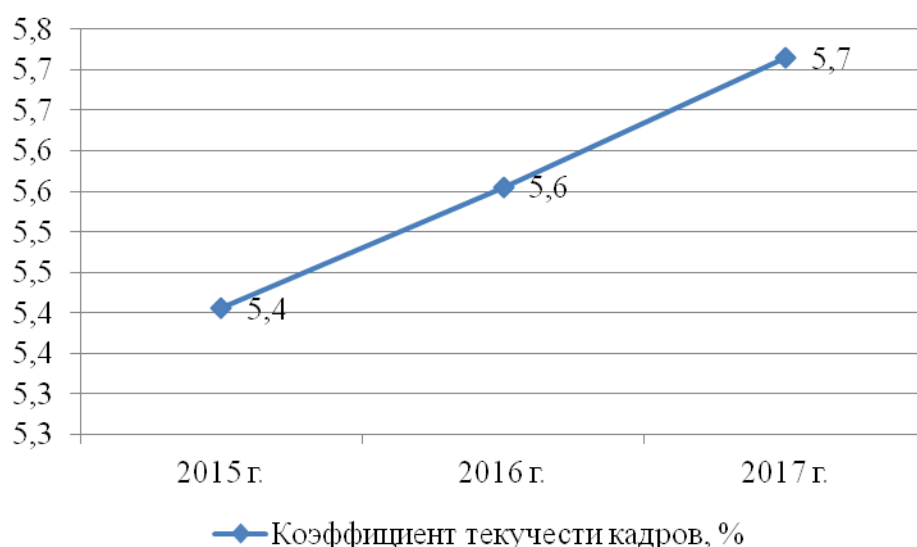
**Рис. 13** Средние баллы по разделам анкеты

Таким образом, при изучении результатов анкетирования были сделаны выводы о том, что работники Управления культуры Белярского района: считают выполняемую ими работу интересной; ощущают поддержку команды, в которой работают; удовлетворены уровнем заработной платы; считают, что в организации недостаточно возможностей для личного развития и профессионального роста; считают, что необходима дополнительная нематериальная мотивация.

Выявленные недостатки в существующей системе мотивации персонала Управления культуры Белярского района необходимо исправить за счет более широкого применения социально-психологических методов управления.

Существует ряд мероприятий, которые можно было бы предложить для совершенствования применения социально - психологических методов управления культуры Белоярского района-уважение к каждому сотруднику. И как обычный работник должен уважать своего руководителя, так и он не должен пренебрегать мнением сотрудника или отказывать ему в должном внимании. Каждый руководитель должен всегда руководствоваться в своих действиях тем, что каждый человек-это личность, и моральные нормы говорят нам, что все люди имеют право утверждать самооценку личности, равенство в их стремлении к достойной и счастливой жизни.

Иными словами, неоправданное унижение работника руководством недопустимо ни при каких обстоятельствах, так как это негативно скажется на отношении работника к руководителю, ко всей организации, и, скорее всего, этот конфликт повлечет за собой уход работника; снижение престижа Управления культуры Белоярского района как работодателя. Повышение престижа можно добиться, работая с каждым сотрудником, который сам потом создает рекламу своему работодателю.



**Рис. 14** Уровень текучести кадров в Управлении культуры  
Белоярского района

Как видно из данных рис.14 видно, что ежегодно коэффициент текучести кадров управления культуры увеличивается, что не является положительным моментом.

Расширяя диапазон социально-психологических методов управления, Управление культуры Белоярского района сможет улучшить свои показатели, уменьшить «текучесть» кадров и создать сплоченный коллектив, в котором все будут уважать друг друга и относиться друг к другу корректно и этично.

Таким образом выдвинутая нами гипотеза что система управления персоналом в управлении культуры Белоярского района будет более эффективным если использовать в практике управления в организации социально-психологические методы была доказана. Это подтверждается тем, что в ходе анкетирования работники учреждения культуры отметили отсутствие возможностей для личного развития и профессионального роста, а также недостаточно проработанную систему нематериальной мотивации. Значит, в учреждении культуры слабо используются социально-психологические методы управления персоналом.

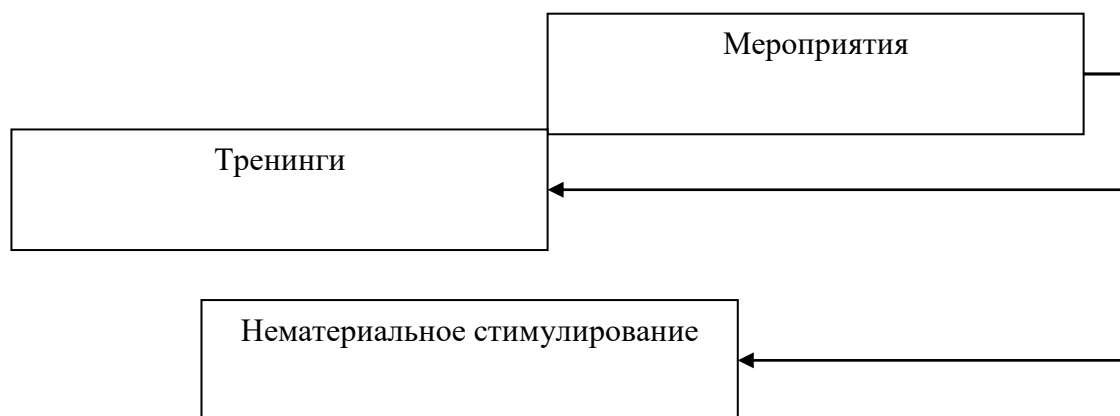
В следующем параграфе настоящей работы рассмотрим некоторые способы развития и мотивации персонала в рамках социально-психологических методов управления персоналом.

#### **2.4 Рекомендации по совершенствованию социально-психологических методов в управлении персоналом организации**

Для совершенствования системы управления персоналом в Управлении культуры Белоярского района рекомендуется активно

применять социально-психологические методы. Одним из методов данной группы является развитие и повышение профессионального роста сотрудников организации. Например, вновь принятые сотрудники должны посещать вводные лекции, тренинговые занятия. Также за ними можно закреплять наставника, который знакомит с особенностями работы Управления культуры Белоярского района и осуществляет первое время помощь в трудовой деятельности.

Рекомендации по применению социально-психологических методов управления персоналом в деятельности управления культуры Белоярского района представлены на рис. 13.



**Рис. 15** Рекомендации по применению социально-психологических методов управления персоналом в деятельности Управления культуры Белоярского района.

Первое мероприятие по совершенствованию социально-психологических методов управления персоналом в Управлении культуры Белоярского района - проведение тренинговых занятий для сотрудников Управления культуры Белоярского района.

Каждый сотрудник, работающий с населением (детьми и взрослыми), должен иметь возможность пройти следующие тренинги:

а)стандарты профессионального поведения (цель: ознакомиться и принять стандарты, поддерживаемые учреждением культуры);

б)стандарты обслуживания (цель: изучить основные принципы обслуживания для обеспечения качества обслуживания);

в)решения конфликтных ситуаций (цель: развитие навыков понимания «сигналов» конфликтного поведения на его начальной этапах, навыков избежания конфликта, а также эффективного его решения);

г)этикета (цель: формирование представлений об этикете в учреждениях культуры).

Такого рода тренинги могут быть рассчитаны на 10 часов - это просмотр и обсуждение видеофильмов, практические упражнения, ролевые игры. Занятия будут проводиться непосредственно в рабочее время, продолжительностью не более 40 минут в день.

Результативность тренинга, эффективное выполнение всех поставленных перед ним задач зависит от четкого планирования, грамотного выбора целей, на которые тренинг будет ориентирован, обусловленных потребностями организации.

Для планирования обучения необходимо учесть все уровни рабочего коллектива, которые будут принимать участие в тренинге, заранее согласовать время обучения, форму и тематику с членами тренинга и их непосредственными руководителями. Важен и правильный выбор самого тренера.

Исследования показывают, что большая доля успеха обучения зависит от подготовки грамотного плана: 80% отличных результатов отвечают за правильный выбор формы обучения, личность тренера, который поможет создать необходимую мотивацию к успеху. Момент создания мотивации, нацеленности на результат тренировки очень важен. Ведь если сотрудники относятся к обучению как к наказанию или внеплановому отпуску, то проделанная работа не принесет необходимого

эффекта и не позволит достичь поставленных целей.

*Выбирая тренера, важно обратить внимание на следующие факторы:*

- для тренера необходимы навыки самопрезентации и «языка тела»;
- важно легко и ловко управлять процессом обучения (высокий уровень умения обсуждать, отслеживать динамику коллективных мыслительных процессов, быстро реагировать на любые изменения в групповой деятельности);
- уметь использовать и комбинировать формы обучения, комбинируя их таким образом, чтобы достичь наибольшей эффективности обучения;
- тренер должен поощрять энтузиазм участников, вызывать у них желание активно применять свои знания.

В ходе тренинга для персонала используются различные методики:

Деловая игра-тренер моделирует возможные ситуации, для которых нужно найти несколько подходящих вариантов возможного развития событий.

Рольевые игры-участники принимают на себя разные роли и проигрывают определенные ситуации, которые могут возникнуть в процессе труда.

Групповое обсуждение, консилиум, групповое обсуждение проблем, задач, вопросов с целью совместного поиска правильного решения.

Мозговой штурм-стимулирование развития креативности, и творческого начала среди членов группы.

Метод кейса-выделение конкретной проблемной ситуации, с последующим поиском оптимальных путей ее решения.

Для проведения тренинга запланировано пригласить психолога, данной должности нет в штате организации, поэтому это будет сторонний специалист. Источники поиска сотрудника на должность психолога -



объявления в СМИ, рекомендации работающих в организации сотрудников.

Вторым мероприятием, направленным на применение социально-психологических методов управления персоналом в Управлении культуры Белоярского района, является мотивация сотрудников.

*Стимулы мотивации следует рассматривать с двух сторон:*

Во-первых, мотивация с помощью материальных стимулов. К материальным стимулам можно отнести организацию питания сотрудников за счет учреждения, проведение культурных мероприятий в день рождения компании, организация корпоративных встреч Нового года, 23 февраля и 8 Марта. На организацию корпоративного досуга учреждения будут выделяться финансовые ресурсы, полученные из внебюджетных источников (это оказание платных дополнительных услуг).

Во-вторых, нематериальная мотивация. В группу нематериальных стимулов, которые не требуют инвестиций Районного Дома культуры, но оказывают большое влияние на уровень удовлетворенности работников, входят: признание заслуг работника в виде похвалы, благодарности; присвоение звания « Лучший работник» по итогам прошедшего года.

Мотивация, как результат воздействия на систему управления персоналом, характеризуется стремлением сотрудников соответствовать мнению окружающих, заслужить уважение руководства и коллег, чувствовать свою значимость за счет принадлежности к социально-значимой организации. Важно отметить необходимость постоянного воздействия и совершенствование нематериальных методов мотивации.

Также необходимо выстраивать конструктивные отношения сотрудников с руководством управления культуры Белоярского района, что реализуемо через проведение совещаний, ежедневных « пятиминуток». Руководителю должен хвалить сотрудников за проделанную работу: несколько приятных слов смогут поднять человеку настроение, а также

послужить мотивацией к дальнейшему качественному росту.

Начальник Управления культуры Белоярского района должен находить в своем графике время для постоянных неформальных бесед с коллективом, обращать на него внимание.

Для того чтобы преуспевать в сфере культуры, успешно конкурировать с другими муниципальными учреждениями культуры, соответствовать ожиданиям потребителей, необходима разработка новых мероприятий и развлечений для организации досуга населения, которые должны быть логическими следствиями целей и девиза. Весьма результативное средство формирования, распространения и закрепления системы управления персоналом – всякого рода ритуалы, церемонии, традиции с участием работников районного дома культуры. Они призваны способствовать передаче позитивного профессионального опыта, распространению информации, культуры взаимоотношений, стандартов поведения и других элементов ценностей ориентации в интересах объединения сотрудников и развития у них чувства принадлежности к команде.

Соблюдение традиций способствует самоопределению сотрудников, например, понижение в должности демонстрирует необходимость соблюдения требуемого поведения; выявление лучшего поведения (конкурсы, соревнования) свидетельствует о ценности правильного поведения.

Необходима личная заинтересованность каждого работника в поддержании высокого уровня сплоченности коллектива, что возможно за счет участия сотрудников в обсуждении принципов и ценностей Управления культуры Белоярского района, проведение конкурса среди работников по трактовке значения символики учреждения (эмблемы, фирменного цвета).

Но для появления в Управлении культуры Белоярского района этих

традиций естественно требуется много времени и очень низкая текучесть кадров.

В итоге, высокий уровень сплоченности коллектива позволяет сотруднику чувствовать себя посвященным управлению культуры Белоярского района, отождествлять себя с последней и испытывать некоторую эмоциональную связь с учреждением культуры.

Внедрение предложенных рекомендаций в деятельность Управления культуры Белоярского района позволит получить высокие результаты в управлении организацией, в создании корпоративной культуры и снижении текучести кадров.

Показателями эффективности будут следующие критерии:

- выполнение работниками учреждения муниципального задания на оказание услуг (выполнение работ);
- выполнение целевых показателей (индикаторов) ;
- повышение уровня удовлетворенности посетителей, качеством предоставления государственных и муниципальных услуг в сфере культуры (процентов);
- увеличение доли мероприятий, направленных на обслуживание социально менее защищенных возрастных групп: детей и подростков, пенсионеров, инвалидов и др. (%от общего числа мероприятий) по сравнению с предыдущим годом (процентов);
- увеличение количества культурно-массовых мероприятий (фестивалей, выставок, конкурсов и т. д.), гранты;
- увеличение количества посетителей культурных мероприятий (единиц);
- увеличение объема средств от оказания платных услуг и иной приносящей доход деятельности;

Таблица 12

**Социально-экономическая эффективность разработанных  
автором мероприятий**

<b>Мероприятие</b>	<b>Расходы, тыс. руб.</b>	<b>Источник финансирования</b>	<b>Эффект</b>
Тренинги	Заработная плата психолога - 15,0 Отчисления во внебюджетные фонды - 4,5 Расходы на покупку учебно- методической литературы - 1,5 Организация рабочего места (стол, стул) - 4,5	Внебюджетные средства от оказания платных услуг населению	Гармонизация отношений работников организации; Установление благоприятного психологического климата в коллективе;
Нематериальная мотивация	Расходы на приобретение грамот - 1,5 Расходы на картридж и бумагу - 3,0	Внебюджетные средства от оказания платных услуг населению	Заинтересованность в работе, в достижении общих целей организации; Участие в конкурсах; Получение призовых грантов;
Итого:	30,0	-	В целом данные мероприятия должны повысить заинтересованность работников в своей трудовой деятельности, расширении спектра услуг, оказываемых учреждением культуры и повышением доходов организации на 1-5 %.

**Вывод:** необходимо отметить, что совершенствование управления человеческими ресурсами посредством применения социально-психологических методов позволяет обеспечить конкурентоспособность

учреждения культуры и качественно улучшить деятельность учреждения в целом. В рамках данной работы для применения социально-психологических методов управления персоналом в деятельности Управления культуры Белоярского района были предложены следующие мероприятия: во-первых, проведение тренинга для работников управления; во-вторых, психологическое планирование; в-третьих, стимулирование и мотивация персонала при помощи материальных и нематериальных методов.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Управление персоналом является областью знаний и практической деятельностью, направленной на обеспечение организации качественным персоналом, который способен выполнять возложенные на него трудовые функции, оптимальное его использование.

На сегодняшний день в практике управления персоналом сложились четыре модели: американская, японская, западноевропейская и постсоветская.

Сущность американской модели заключается в подборе кадров на основании полученного образования, практического опыта, психологической совместимости, способности работать в команде.

Японская модель заключается в найме работников на длительный срок, возможно пожизненно, но работники обеспечиваются стандартным набором социальных услуг.

Суть западноевропейской модели - социальное партнерство и коллективный договор, длительный период работы в одной компании, но отсутствие примеров пожизненной занятости, вертикальным карьерным ростом.

Постсоветская модель управления персоналом характеризуется размытым понятием профессионализма, отсутствием принципов делегирования полномочий, индивидуальным подходом к принятию решений, формальностью руководства управленческим персоналом.

Изучение системы управления персоналом, используются следующие методы: методы, основанные на опыте и интуиции специалистов; методы формализованного (на основе математического и экономического моделирования); комплексные методы.

Эффективность рабочего процесса обуславливается установлением

социальных, экономических, правовых и психологических отношений между работодателем и персоналом. Использование социально-психологических методов управления персоналом заключается в социальном и психологическом воздействии на отношения в трудовом коллективе. Для этих целей используются различные неформальные факторы и интересы отдельных лиц, а также всего коллектива. Воздействие осуществляется косвенным образом.

Психологические методы: оптимальное комплектование подгрупп и коллективов; гуманизация трудового процесса; психологическая мотивация; подбор специалистов и профессиональная подготовка..

Муниципальная кадровая политика - это система мер, направленных на формирование процесса воспроизводства человеческих ресурсов в соответствии с целями, задачами и интересами органов местного самоуправления. Основные элементы муниципальной кадровой политики: кадровое планирование, отбор персонала, обеспечение его профессионального развития, оценка персонала, его мотивация, социальный контроль.

Для исследования особенностей применения социально-психологических методов управления персоналом нами было проведено исследование удовлетворенности персонала существующей системой мотивации в управлении культуры Белоярского района, в котором приняли участие 32 человека.

Управление культуры Белоярского района осуществляет свою деятельность для целей предоставления населению услуг социально-культурного, просветительского, оздоровительного и развлекательного характера, организации досуга и отдыха населения. Численность сотрудников Управления культуры Белоярского района за исследуемый период сократилась на 2,6 % и составила 35 чел.

Основная доля которых является специалистами - более 70 % и

вспомогательный персонал - до 20 %, персонал управления не превышает 5,7 %. По результатам анкетирования удалось выяснить, что сотрудники Управления культуры Белоярского района удовлетворены условиями труда и уровнем заработной платы, но отмечают отсутствие возможностей для личного развития и профессионального роста, необходимость нематериальной мотивации. Цель исследования достигнута, а гипотеза доказана, т.к. в учреждении культуры действительно не в должной степени применяются социально-психологические методы управления персоналом, что подтверждается результатами опроса сотрудников Управления культуры Белоярского района.

Поэтому необходимо расширить возможности для применения социально - психологических методов управления персоналом в управлении культуры Белоярского района.

Совершенствование управления человеческими ресурсами за счет использования социально-психологических методов позволяет обеспечить конкурентоспособность учреждений культуры и повысить качество учреждения в целом.

В рамках данной работы для применения социально-психологических методов управления персоналом в деятельности Управления культуры Белоярского района были предложены следующие мероприятия: во-первых, проведение тренинга для работников управления; во-вторых, стимулирование и мотивация персонала при помощи материальных и нематериальных методов.



## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12 декабря 1993 г.) (ред. от 21 июля 2014 г. № 11-ФКЗ) [Электронный ресурс]. [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
2. Трудовой кодекс Российской Федерации от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ред. от 11.10.2018 г.) [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
3. О системе государственной службы Российской Федерации :Федеральный закон от 27.05.2003 г. № 58-ФЗ (ред. от 23.05.2016 г.): [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
4. О государственной гражданской службе Российской Федерации: Федеральный закон от 27.07.2004 г. № 79-ФЗ (ред. от 30.10.2018 г.): [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
5. О муниципальной службе в Российской Федерации :Федеральный закон от 02.03.2007 г. № 25-ФЗ (ред. от 30.10.2018 г.):[Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
6. Об особенностях государственной гражданской службы Свердловской области : Закон Свердловской области от 15.07.2005 г. №84-ОЗ (ред. от 24.09.2018 г.): [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.consultant.ru>
7. Об особенностях муниципальной службы на территории Свердловской области: Закон Свердловской области от 29.10.2007 г. №136-ОЗ (ред. от 07.12.2017 г.): [Электронный ресурс].- Режим доступа:<http://www.consultant.ru>
8. О резерве управленческих кадров Свердловской области :Указ Губернатора Свердловской области от 25.10.2010 г. №941-УГ (ред. от

27.11.2014 г.): [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

9. Устав Свердловской области]: закон Свердловской области от 23.12.2010 г. №105-ОЗ (в ред. от 24.09.2018 г.): [Электронный ресурс].- Режим доступа: <http://www.consultant.ru>

10. Алышова А.Е., Парамонова, Д.С. Сущность и актуальные проблемы кадровой политики в системе государственного муниципального управления РФ / А.Е Алышова -В сборнике: Наука и инновации в современных условиях: сборник статей международной научно-практической конференции: в 5 частях. 2016. С. 216-218.

11. Богдан Н.Н. Основы кадровой политики и кадрового планирования / Н.Н Богдан- Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2013.С 99 .

12. Вартанова М.Л. Понятие и сущность кадровой политики в современных условиях // В сборнике: Проблемы теории и практики современной науки материалы IV Международной научно-практической конференции: сборник научных трудов. Научно-образовательное учреждение «Вектор науки», научный редактор: С.В. Галачиева – 2015- С. 156-160.

13. Васильева Е.И., Зерчанинова, Т.Е., Ручкин, А.В. Оценка эффективности деятельности государственных служащих // Управленческое консультирование. -2016- № 4 (88). 14-26 С.

14. Вечер Л.С. Государственная кадровая политика и государственная служба / Л.С Вечер -Минск: Выш. шк., 2013. 352 С .

15. Виханский О.С. Менеджмент. М. /Выш. шк., / М.; БИНОМ ,2015. 405 С .

16. Гагиев М.М. Стимулирование труда на предприятиях различной формы собственности / М.М Гагиев - Управление персоналом -2016- № 11. 30-34 С.

17. Генкин Б.М. Экономика и социология труда: учеб. для вузов /

Б.М Генкин Б.М -М.: Норма, 2015. 408 С .

18. Горбунова М.В. Основные теории управления. СПб. / М.В Горбунова - Наука, 2014. С 391 .

19. Данилов А.В., Колмыкова, М.А. Кадровая политика в системе муниципальной службы // В сборнике: Научное сообщество студентов сборник материалов VIII Международной студенческой научно-практической конференции – 2016- 259-262 С

20. Дейнека А.В. Управление персоналом: Учебник /А.В Дейкина- Краснодар, 2015. 386 С

21. Десслер Г.М Управление персоналом / Г.М Десслер - М.: БИНОМ, 2016. 183 С

22. Динякова С.В. Государственная кадровая политика: сущность и актуальные проблемы // В сборнике: Актуальные проблемы социально-экономического развития региона: сборник научных трудов по материалам Всероссийской научно-практической конференции. 2016. 87-90 С.

23. Ермаков В.В. Менеджмент организации / В.В Ермаков - М.; ЭКСМО, 2015. 342 С.

24. Забродин Ю.М. Психология личности и управления человеческими ресурсами. /Ю.М Забродин - М.: Дело, 2017. 264 С .

25. Захаров Н.Л. Организационное поведение государственных служащих. / Н.Л Захаров- М.: Инфра-М, 2017. 237 С .

26. Иванова Е.Ю. Государственная кадровая политика: сущность и актуальные проблемы // Социально-экономические явления и процессы - 2017- № 1-2 (23-24). 92-97 С

27. Капшук Л.С., Зиновьев, Ф.В. Эффективность кадровой политики в современных условиях // В сборнике: Современные технологии управления персоналом: сборник научных трудов. Симферополь-2016- 211-214 С

28. Кибанов А.Я. Основы управления персоналом. / А.Я Кибанов

М.: Инфра-М -2015-447 С .

29. Кибанов А.Я. Управление карьерным ростом государственных гражданских служащих. / А.Я Кибанов -М.: Инфра-М -2016. 246 С.

30. Кибанов А.Я. Управление персоналом в России: теория, отечественная и зарубежная практика / А.Я Кибанов -М.: Инфра-М- 2015- 283 С

31. Кибанов А.Я., Управление персоналом. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности. / А.Я Кибанов - М.: Дело -2017- 315 С.

32. Ковалык В.Н. Теория и практика управления. / В.Н Ковалык -М.: Канди, 2015- 345 С.

33. Кондратьев О.В. Мотивация персонала. / О.В Кондратьев М.: - ТЕИС, 2016- 271 С.

34. Кочеткова А.И. Основы управления персоналом. / А.И Кочеткова М.: ТЕИС, 2017 -287 С.

35. Кривоносов М. Пособие для руководителей по управлению развитием организации // Кадровик. Управление персоналом-2018- № 12. - 4-7 С.

36. Кузьменко Н.И. Особенности кадровой политики в образовательных организациях // Синергия. 2017. : [Электронный ресурс]: - Режим доступа: <https://cyberleninka>

37. Кулиев Т.А. Мамедов В.Б. Руководитель и коллектив: взаимодействие. // М.: Знание- 2014- 342 С .

38. Лыжина А.В., Воронин, Б.А. Понятие и сущность кадровой политики // Молодежь и наука – 2016- № 5. 242-250 С.

39. Миляева Л.Г., Артемина, К.Ю. Диагностика кадровой ситуации: методологический аспект // Научно-методический электронный журнал Концепт -2015- Т. 13. . 1371-1375 С.

40. Мирошников И.И. Анализ основных подходов к определению

кадровой политики муниципальной и муниципальной службы /И.И Мирошниов - Вестник Адыгейского государственного университета-2017- №2. 330-335 С.

41. Москаленко Н.Л. Проблемные вопросы кадровой политики на муниципальной гражданской службе // Вестник магистратуры -2013-№ 12-4 (27). 237-239 С.

42. Нагорных Р.В. Методические аспекты исследования проблем кадровой политики государственного управления./Р.В Нагородных М.: Инфра-М-2015- 3 С.

43. Налимова М. Социально-психологические методы управления персоналом /М Налимов -Психология управления – 2016-. № 11. 14-18 С

44. Николаева Е.Р. Методы проведения социологического исследования / Е.Р Николаева -Психология управления-2017- №5. 45-49С.

45. Овчаренко Л.Ю., Бережная О.В. Кадровая политика организации: сущность, функции и типы // В сборнике: Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития сборник научных статей 4-й Международной научно-практической конференции: в 2-х томах. Ответственный редактор: Горохов А.А. -2017-65-69 С.

46. Позднякова Т.В. Кадровая политика организации: анализ основных теоретико-методологических подходов / Т.В. Позднякова // Северо-Восточный гуманитарный вестник. -2017- № 1 (8). 43-50 С.

47. Пригожин А.И. Управленческие нововведения: неопознанные ресурсы / А.И Пригожин -Управление персоналом- 2016- №1. 15-19С.

48. Прошина Ю.А. Сущность и значение кадровой политики в деятельности современных организаций / Ю.А Прошина- Международный академический вестник. -2016 -№ 2 (14). 40-45 С.

49. Радугин А. Введение в менеджмент: социология организаций и управления. /А Радугин - Воронеж: ОСТ, -2015-353С .

50. Романова А.М. Особенности кадровой политики в органах местного самоуправления // В сборнике: Актуальные проблемы государственного и муниципального управления в условиях глобализационных процессов в мире Международная научно-практическая конференция, посвященная 50-летию кафедры Социальных наук и государственного управления МГОУ. Ответственный редактор Г. И. Пещеров. -2015- 421-425 С.

51. Романько И.Е. Развитие кадрового потенциала муниципальной службы / И .Е Романько -Научные исследования и разработки молодых ученых.-2016- № 9-2. 149-152 С.

52. Светлов В.А. Конфликт: модели, решения, менеджмент. / В.А Светлов -М.: Дело, -2014 -305 С.

53. Семенова Т. Особенности управления персоналом /Т. Семенова - Управление персоналом. -2014-№6. 52-55 С.

54. Семина Н.Н. Кадровая политика организации /Н.Н Семина Экономическая среда. 2016.-№ 2 (16). 181-183 С.

55. Шамарова Г.М. Государственная и муниципальная служба. /Г.М Шамарова М.: Инфра-М -2017-208 С.

1.

## ПРИЛОЖЕНИЕ 1

### Социологические методы управления







## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

### Анкета

Уважаемый респондент!

В целях получения Вашего мнения о состоянии системы управления персоналом в Вашей организации, проводится данное исследование. Пожалуйста, выразите свое искреннее отношение к данной тематике. Следуйте необходимым инструкциям по заполнению. Заранее благодарим Вас за помощь! Пожалуйста, выберите подходящий Вам вариант ответа по каждому пункту анкеты.

Компоненты анкеты - опроса	Совершенно удовл.	Удовл.	Не знаю	Не удовл.	Совершенно не удовл.
1. В целом вы удовлетворены работой в компании в настоящее время					
2. Вам интересна выполняемая работа					
3. Вам предоставляется вся необходимая информация для качественного выполнения работы					
4. Вам предоставляются все необходимые технические средства для качественного выполнения работы					
5. Вам кажется, что нагрузка на вашем рабочем месте избыточна					
6. Вам кажется, что объем работы распределен равномерно					
7. Вы ощущаете поддержку команды, в которой вы работаете					
8. Ваш руководитель обсуждает с Вами результаты и планы деятельности Компании					
9. Вы регулярно получаете оценку Вашей работы от Вашего руководителя					
10. Вы удовлетворены получаемой зарплатой					
11. Вы считаете, что изменения Вашей зарплаты напрямую					

связаны с результатами Вашей работы					
12. Вы считаете, что Ваша зарплата соответствует среднерыночной зарплате в городе					
13. Вы считаете, что Вам необходима дополнительная нематериальная мотивация					
14. Вы считаете, что необходимо расширить социальный пакет, предоставляемый компанией					
15. У вас в компании имеются возможности для личного развития и профессионального роста					
16. Вы рекомендовали бы компанию как хорошее место работы					

## ПРИЛОЖЕНИЕ 3

### Организационная структура Управления культуры Белоярского района

